



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Piano delle Performance 2014-16

Adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 novembre 2014

INDICE

1	Note introduttive	pag.	1
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	"	3
	2_1 chi siamo	"	3
	2_2 cosa facciamo	"	4
	2_3 come operiamo	"	6
3	Identità	"	9
	3_1 Ateneo in cifre	"	9
	3_2 mandato istituzionale e missione	"	10
	3_3 albero della performance	"	10
4	Analisi del contesto	"	12
	4_1 contesto esterno	"	12
	4_2 contesto interno	"	13
5	Obiettivi strategici	"	15
	5_1 Quadro di riferimento	"	15
	5_2 Indirizzi e priorità strategiche	"	15
6	Obiettivi operativi	"	18
	6_1 Indicatori globali di Ateneo	"	18
	6_2 Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 1: SOSTENIBILITA'	"	38
	6_2_1 SOSTENIBILITA'-Ricerca: Programmi e iniziative a carattere trasversale in corso	"	38
	6_2_2 SOSTENIBILITA'-Ricerca: Progetti a livello di singola area disciplinare	"	40
	6_2_3 SOSTENIBILITA'-Didattica	"	46
	6_2_4 SOSTENIBILITA'-Supporto allo sviluppo economico e sociale	"	47
	6_3 Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 2: OCCUPABILITA'	"	50
	6_3_1 OCCUPABILITA'-Ricerca	"	50
	6_3_2 OCCUPABILITA'-Didattica	"	51
	6_3_3 OCCUPABILITA'- Supporto allo sviluppo economico e sociale	"	52
	6_4 Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 3: INTERNAZIONALIZZAZIONE	"	54
	6_4_1 INTERNAZIONALIZZAZIONE – Ricerca	"	54
	6_4_2 INTERNAZIONALIZZAZIONE – Didattica	"	58
	6_4_3 INTERNAZIONALIZZAZIONE – Supporto allo sviluppo economico e sociale	"	63
	6_5 Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 4: SERVIZI AGLI STUDENTI	"	65
	6_5_1 SERVIZI AGLI STUDENTI - Programmi e iniziative a carattere trasversale in corso	"	65
	6_5_2 SERVIZI AGLI STUDENTI – Condivisione dei servizi bibliotecari tra gli atenei toscani	"	74
	SERVIZI AGLI STUDENTI – Formazione a distanza	pag.	76
6_6	Piani operativi riferibili al supporto Tecnico, Amministrativo e Gestionale	"	78

6_6_1	Macro.Obiettivo 2014-16: Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali; Ridefinizione dei processi contabili-amministrativi, didattica e ricerca	"	79
6_6_2	Progressiva implementazione di strumenti per il controllo di gestione	"	87
6_6_3	Piani settoriali	"	89
7	Descrizione del processo di valutazione e azioni di miglioramento	"	94
7_1	Note introduttive	"	94
7_2	Il sistema di misurazione e valutazione	"	97
7_3	La performance del Direttore Generale/Amministrativo	"	101
7_4	La performance dei Dirigenti	"	107
7_5	La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità	"	110
7_6	La valutazione del personale di categoria B, C, D	"	111
7_7	La valutazione delle posizioni	"	112
All. A	Scheda valutazione competenze dirigenti	"	114
All. B	Scheda obiettivi	"	115
All. C	Scheda risultati	"	116
All. D	Scheda di sintesi	"	117
All. E	Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D – Titolare di posizione organizzativa	"	121
All. F	Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D	"	122
All. G	Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria C	"	123
All. H	Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria B	"	124
	APPENDICE: Obiettivi 2014 per struttura organizzativa	"	125

PIANO DELLA PERFORMANCE Triennio 2014-2016

1. Note introduttive

Come noto le performance degli Atenei italiani sono valutate, a livello di sistema generale, fin dal 1995: quindi ben prima del D.lgs. 150/2009 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*).

La norma che ha introdotto il principio della distribuzione delle risorse finanziarie nazionali su base meritocratica e l'istituzione dei Nuclei di Valutazione risale infatti al lontano 1993 (l. 537/1993): a questa sono seguiti altri interventi legislativi volti ad orientare le prestazioni al raggiungimento di obiettivi (in particolare, legge 19 ottobre 1999, n. 370, art.1 Nuclei di valutazione interna degli atenei; legge n. 43/2005 sulla Programmazione triennale). In base a tale ultimo provvedimento normativo, le Università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno e a decorrere dall'anno 2006, adottano (o avrebbero dovuto adottare) programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali.

Le prescrizioni legislative, ulteriormente integrate dai decreti attuativi (D.M. 503/2007 e 362/2007), non hanno però sortito gli effetti auspicati, vale a dire non sono riuscite a rendere programmazione strategica e gestione per obiettivi modalità gestionali consolidate per il governo dell'Ateneo. Occorre, infatti, sottolineare che un cambiamento di tale portata implica innanzitutto un salto culturale degli amministratori che non può essere indotto solo attraverso l'emanazione di qualche norma ma richiede una profonda coerenza e determinazione del disegno politico complessivo di riforma e dell'azione di governo del sistema, nonché un'effettiva implementazione di sistemi di programmazione e controllo.

In assenza di adeguati strumenti gestionali, la valutazione dei risultati e la definizione di politiche incentivanti per il riparto dei fondi difficilmente realizzano gli effetti voluti.

Questo soprattutto se guardiamo a certe "pratiche" invalse a livello di decisore politico centrale: esiste infatti un'insanabile e dannosissima contraddizione tra la spinta all'adozione di logiche gestionali e di strumenti di programmazione e controllo e la situazione di estrema incertezza nella quale versano gli Atenei in relazione, per esempio, all'ammontare dei finanziamenti ordinari.

Nel caso delle Università bisogna inoltre tenere conto che esse, nella maggioranza delle loro strutture/articolazioni organizzative, sono caratterizzate dall'intreccio di attività accademiche (svolte da personale in regime di diritto pubblico, art. 3 Dlgs. 165/2001) e attività tecnico-amministrativo, svolte da personale in regime di diritto privato, talché spesso i confini tra le reciproche competenze / responsabilità non risultano marcati con sufficiente chiarezza.

Le innovazioni previste dal D.lgs. 150/2009 si inseriscono nel contesto sopra delineato.

L'art. 10 di tale decreto legislativo stabilisce, come noto, che le amministrazioni pubbliche devono redigere annualmente il Piano della Performance, strumento di avvio del ciclo di gestione della performance. Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target.

Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito CIVIT) in ottemperanza all'art. 13 comma 6 del decreto ha definito la struttura e la modalità di

redazione del Piano della Performance, nella delibera n. 112 del 28 ottobre 2010: il Piano predisposto ricalca in buona parte la struttura di tale delibera.

Inoltre, nel mese di marzo 2014 l'Università di Siena si è dotata di un Piano strategico 2013-2015, che tiene conto anche delle Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università per lo stesso triennio: il Piano della Performance dovrà evidentemente essere coerente con le aree strategiche e gli obiettivi strategici, integrandoli con le dimensioni degli obiettivi del "Piano Direzionale" e i relativi obiettivi operativi che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Va sottolineato, infine, come, per motivi di completezza e di organicità, si sia preferito inglobare all'interno del testo redatto anche il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (v. Cap. 7): qualora fosse necessario dargli separata evidenza, il capitolo è stato però concepito in modo tale da poter avere una propria compiutezza e comprensibilità, talché esso potrà essere eventualmente estratto e diffuso anche indipendentemente dal resto.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

L'Art. 1 dello Statuto dell'Università degli Studi di Siena propone l'Ateneo come “sede primaria di libera ricerca e libera formazione, nonché luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze per il progresso culturale, civile ed economico della società, in ideale continuità con la sua storia e la sua antica tradizione di centro internazionale di studi e formazione” che, ispirandosi “ai principî dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e, nella prospettiva dell'internazionalizzazione, favorisce gli scambi culturali, la mobilità del corpo docente e studentesco, i programmi integrati di studio e di ricerca e il riconoscimento delle carriere didattiche”.

La storia dell'Università di Siena si è sviluppata lungo la tradizione culturale della Toscana, a partire dal Medioevo. Il primo documento rintracciato è un decreto podestarile del 26 dicembre 1240 e rivela il particolare modello giuridico dell'Ateneo senese, che non si basava sull'iniziativa degli studenti come a Bologna, né sull'amministrazione dei docenti come a Parigi, ma sulla diretta organizzazione del Comune. I cittadini che affittavano alloggi agli scolari dovevano, infatti, pagare una tassa: col ricavato di questa il Comune provvedeva a stipendiare i maestri, scelti naturalmente fra i migliori.

Un atto notarile della metà del XIII secolo ci informa che, a fianco della più antica Scuola giuridica, esistevano anche una Scuola di grammatica e una Scuola medica. Quest'ultima divenne ben presto autorevole, come dimostra la presenza tra i docenti di un maestro quale Pietro Hispano, illustre medico e filosofo, che verrà eletto papa nel 1276 col nome di Giovanni XXI.

La prima grande espansione dell'Università di Siena si ebbe nel 1321, quando molti studenti vi si trasferirono dall'Università di Bologna. Il Comune di Siena comprese subito che l'Università poteva divenire un avamposto culturale e politico molto importante e bisognava implementarlo. Deliberò immediatamente lo stanziamento di grandi somme di denaro per accogliere al meglio questi scolari, cui furono accordati numerosi privilegi, esenzioni di tasse e di franchigie. La fama dello Studio di Siena crebbe così notevolmente.

Il 16 agosto 1357, grazie al lungo e intenso lavoro diplomatico del Concistoro di Siena, lo Studio senese fu finalmente annoverato fra le Università del Sacro Romano Impero in un diploma concesso a Praga dall'imperatore Carlo IV. Tale riconoscimento permetteva di conferire tutti i gradi accademici in tutte le facoltà, esclusa quella teologica, e concedeva ampi privilegi e immunità a docenti e scolari.

Per questi ultimi, sul finire del XIV secolo, il vescovo della città propose di costituire un collegio, come già avevano fatto Bologna e Perugia. Fu così aperta nel 1416 la Casa della sapienza, collocata nei locali della soppressa Domus Misericordiae, che richiamò subito scolari da tutta Europa.

Dopo la caduta della Repubblica di Siena, nel 1555, le autorità cittadine chiesero a Cosimo dei Medici di conservare l'Ateneo “con tutte le sue rendite, entrate, privilegi et immunità [...] come era solito avanti la guerra e nei tempi buoni”.

Le sorti dell'Ateneo, sotto il governo mediceo e poi lorenese, non tornarono a essere ai livelli dei “tempi buoni”, ma certo la città sostenne costantemente la propria Università.

Nel 1808 i francesi, occupando la Toscana, chiusero lo Studio senese, mantenendo solo una Scuola medica. L'Università venne riaperta solo dopo la Restaurazione, trasferendosi dalla Casa della sapienza nei locali di un ex convento di Vallombrosani, dove ancor oggi si trova la sede del Rettorato.

Nel periodo del Risorgimento, nella delicata fase di costruzione dello stato italiano, gli studenti senesi si schierarono su posizioni apertamente patriottiche. Si costituì la Compagnia della guardia universitaria che partecipò alla prima guerra di Indipendenza. Tanta passione risorgimentale non poteva però mancare di preoccupare il granduca, che finì per chiudere la Scuola medica, facendo sopravvivere solo Giurisprudenza e Teologia.

L'Ateneo senese risolleò le sue sorti dopo il 1859, grazie anche all'aiuto degli enti cittadini e a una serie di riconoscimenti legislativi che dettero fama alle Scuole di Farmacia, di Ostetricia e, di conseguenza, alla Scuola di Medicina.

Nonostante tanto fervore, nel 1892 il ministro della Pubblica istruzione Ferdinando Martini propose il progetto di soppressione dei piccoli atenei, tra i quali quello senese. La proposta fu subito contrastata da uno sciopero generale dei commercianti, dall'intervento di tutte le istituzioni cittadine e da veri e propri moti popolari, che indussero il ministro a ritirare il progetto.

Scampato il pericolo, la città ritornò a investire grandi risorse per l'Università, che poté così istituire nuovi corsi di laurea e nuove facoltà.

Il Novecento ha visto la crescita costante dell'Ateneo senese, passato dai quattrocento studenti iscritti a cavallo tra le due guerre agli oltre 20 mila di questi ultimi anni. Contemporaneamente sono aumentate le facoltà: alle storiche facoltà di Medicina e Chirurgia e di Giurisprudenza si sono aggiunte Farmacia (1933), Scienze matematiche, fisiche e naturali (1962), Economia (1966), Lettere e Filosofia in Arezzo (nata nel 1969 come Magistero), Lettere e Filosofia (1970), Ingegneria (1992) e Scienze politiche (1997).

In otto secoli di vita l'Università di Siena ha prodotto conoscenza in ogni ambito di studio, ed è oggi uno degli atenei italiani che presenta i massimi risultati innovativi nella ricerca, nella didattica e nei servizi.

2.2 Cosa facciamo

Attività didattiche:

L'Università di Siena è un ateneo a carattere generalista, con un'offerta didattica differenziata, che si estende a molte aree disciplinari; tale offerta parte da corsi di studio che offrono una valida formazione di base (lauree triennali) e prosegue con cicli di II° livello (lauree magistrali) rispondenti alle richieste di professionalità del mondo contemporaneo e, infine, con corsi di dottorato, di specializzazione e qualificazione post-laurea, orientati in particolare al mondo della ricerca e delle professioni.

L'Ateneo senese offre agli studenti attività di orientamento che si collocano nei diversi momenti della carriera dello studente.

L'orientamento in entrata è rivolto agli studenti di scuola secondaria di secondo grado e mira a promuovere negli studenti scelte consapevoli per un proprio progetto di vita. Le attività di orientamento permettono di visitare le sedi didattiche, di seguire lezioni universitarie e richiedere colloqui individuali di orientamento; vi sono inoltre varie iniziative per promuovere percorsi di orientamento che tendono ad avvicinare gli studenti al tipo di studio richiesto dai singoli corsi.

L'orientamento in itinere è rivolto agli studenti che necessitano di un momento di riflessione per difficoltà nello studio o cambiamenti delle proprie attese e consiste in un servizio di colloqui individuali con operatori di orientamento qualificati.

L'orientamento in uscita si concretizza in un servizio di orientamento al lavoro e Job Placement, svolto da un apposito ufficio che promuove, sostiene, armonizza e potenzia i servizi di orientamento in uscita ed offre allo studente e al laureato informazioni e percorsi formativi utili per costruire un'identità professionale e progettare la carriera.

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza per gli studenti con disabilità, l'Università degli Studi di Siena svolge da tempo azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario.

Gli studenti possono fare richiesta di attrezzature e sostegni didattici all'Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA che provvede alle loro esigenze.

Nonostante (e proprio perché) l'attuale momento non consente di mettere in gioco molte risorse, l'Università di Siena cerca di perseguire l'eccellenza in ambito formativo post-laurea, e in particolare nel Dottorato di Ricerca, anche attraverso iniziative di livello europeo e internazionale e opportune sinergie con gli altri atenei toscani finalizzate all'addestramento alla ricerca accademica e/o industriale. Si tratta di iniziative strategiche in direzione della maggiore internazionalizzazione cui l'Università di Siena punta decisamente mediante la partecipazione a programmi di scambi di docenti e studenti e la realizzazione di collaborazioni con altre Università europee e internazionali.

Attività di ricerca:

L'Università di Siena tende a stabilire un corretto equilibrio tra i diversi aspetti della sua attività. Insegnamento e ricerca sono complementari e non separabili: una didattica universitaria di alto livello non può fare a meno dello stimolo corroborante della ricerca attiva, mentre l'approccio necessario per trasferire nella didattica le acquisizioni più recenti della ricerca scientifica può influenzare il corso futuro della ricerca stessa. Per quanto attiene alla Facoltà di Medicina e Chirurgia, l'attività integrata di assistenza, didattica e ricerca tipica di tale Facoltà si svolge attraverso una fitta rete di relazioni con le Aziende ospedaliere presenti sul territorio delle province di Siena, Arezzo e Grosseto, a partire dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria Santa Maria alle Scotte (che rappresenta la struttura di riferimento a supporto dell'attività formativa della ex Facoltà di Medicina e Chirurgia).

Tanto nell'insegnamento quanto nella ricerca, la dimensione scientifica e tecnologica deve essere in equilibrio con la dimensione umanistica e artistica. Anche ricerca pura e applicata sono complementari ma, pur aprendosi volentieri al rapporto e al confronto col mondo dell'industria, del commercio e dei servizi, l'Università di Siena non desidera che la sua attività di insegnamento e di formazione scada ad attività di mero addestramento professionale, né che la sua ricerca si trasformi in attività di sviluppo industriale, dal momento che uno dei caratteri distintivi di un'Università di alta qualità risiede nella sua capacità di investire nel futuro intellettuale a lungo termine dei suoi studenti, del personale e della collettività in generale. In questo contesto, l'Università di Siena trova nella sua natura pubblica le principali motivazioni per l'attenzione ai criteri di qualità, offrendo le migliori opportunità alla propria comunità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, perché possano contribuire al massimo livello alla costruzione di un mondo più evoluto culturalmente e più pacifico.

Non bisogna però mai dimenticare che la ricerca, oltre a essere un cardine insostituibile della docenza universitaria, costituisce una leva fondamentale per lo sviluppo del Paese. Gli investimenti nella ricerca di base debbono perciò essere indirizzati tanto in funzione dello sviluppo della conoscenza tout-court, quanto per il ritorno di utilità che deriva anche dalle scoperte scientifiche. Emerge perciò la necessità che almeno una parte di essa sia concentrata in settori strategici di sviluppo, con interazioni puntuali

con il sistema delle piccole e medie imprese per il trasferimento tecnologico, e con la creazione di spin-off e nuove imprese: è un fatto ormai acquisito e riconosciuto che, accanto alle missioni tradizionali dell'avanzamento della scienza, della cultura e dell'alta formazione, stia assumendo importanza crescente anche nell'università italiana la valorizzazione delle potenzialità di sviluppo di nuove idee con contenuti applicativi e, quindi, d'innovazione basata sulla ricerca.

Il potenziamento dell'innovazione basata sulla ricerca è un obiettivo importante che l'Università di Siena riconosce esplicitamente nel nuovo Statuto e persegue con una serie di strumenti di supporto e di regolamentazione, intesi ad orientare e accompagnare i rapporti fra le proprie strutture e gli enti esterni ai fini dell'innovazione produttiva e sociale.

L'Università di Siena mira a rafforzare i rapporti tra ricerca accademica e impresa, rendendo l'attività di ricerca dell'Ateneo più accessibile per le industrie, ad esempio allargando le possibilità di collaborazione scientifica e favorendo la nascita di strutture amministrative specificamente dedicate a facilitare il rapporto ateneo-impresa. Significative in questa direzione sono anche le iniziative dell'Università di Siena tese a incentivare una più attenta protezione della proprietà intellettuale derivante dalla ricerca interna e la creazione di imprese spin-off.

L'Università di Siena ha saputo instaurare un fecondo rapporto con il territorio e le Autonomie Amministrative di Area Pubblica. Nata nel medioevo all'interno della città di Siena per volontà del suo stesso Comune, l'Università ha fornito e continua a offrire un apporto significativo alla formazione del carattere civile e culturale della città, stimolandone la crescita rispetto alle innovazioni culturali, sociali e scientifiche che si vanno producendo nello scenario internazionale.

Questo insieme di fattori, che qualifica l'ateneo senese come una moderna "research university", è ciò che determina le ottime posizioni dell'Università di Siena nelle valutazioni nazionali e internazionali.

2.3 Come operiamo

Attualmente in Ateneo è in corso una significativa riorganizzazione che trae origine da una parte dall'esigenza di adeguamento alle novità normative introdotte dalla legge 240/2010 (legge Gelmini) e dall'altra dalla necessità di dare corso a modifiche strutturali e funzionali decise dagli organi di governo: dall'inizio del 2013, così come era previsto anche dal nuovo Statuto, sono state ridefinite le competenze e la numerosità dei Dipartimenti, che dal 2012 sono diventati 15, mentre nello stesso anno sono state soppresse le 9 Facoltà esistenti.

L'Università di Siena è oggi strutturata nei seguenti **15 Dipartimenti**:

Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche

- Economia Politica e Statistica (DEPS)
- Giurisprudenza (DGIUR)
- Studi Aziendali e Giuridici (DSAG)
- Scienze Politiche e Internazionali (DSPI)

Area Lettere, Storia, Filosofia e Arti

- Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne (DFCLAM)
- Scienze Sociali, Politiche e Cognitive (DISPOC)
- Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione Interculturale (DSFUCI)

- Scienze Storiche e dei Beni Culturali (DSSBC)

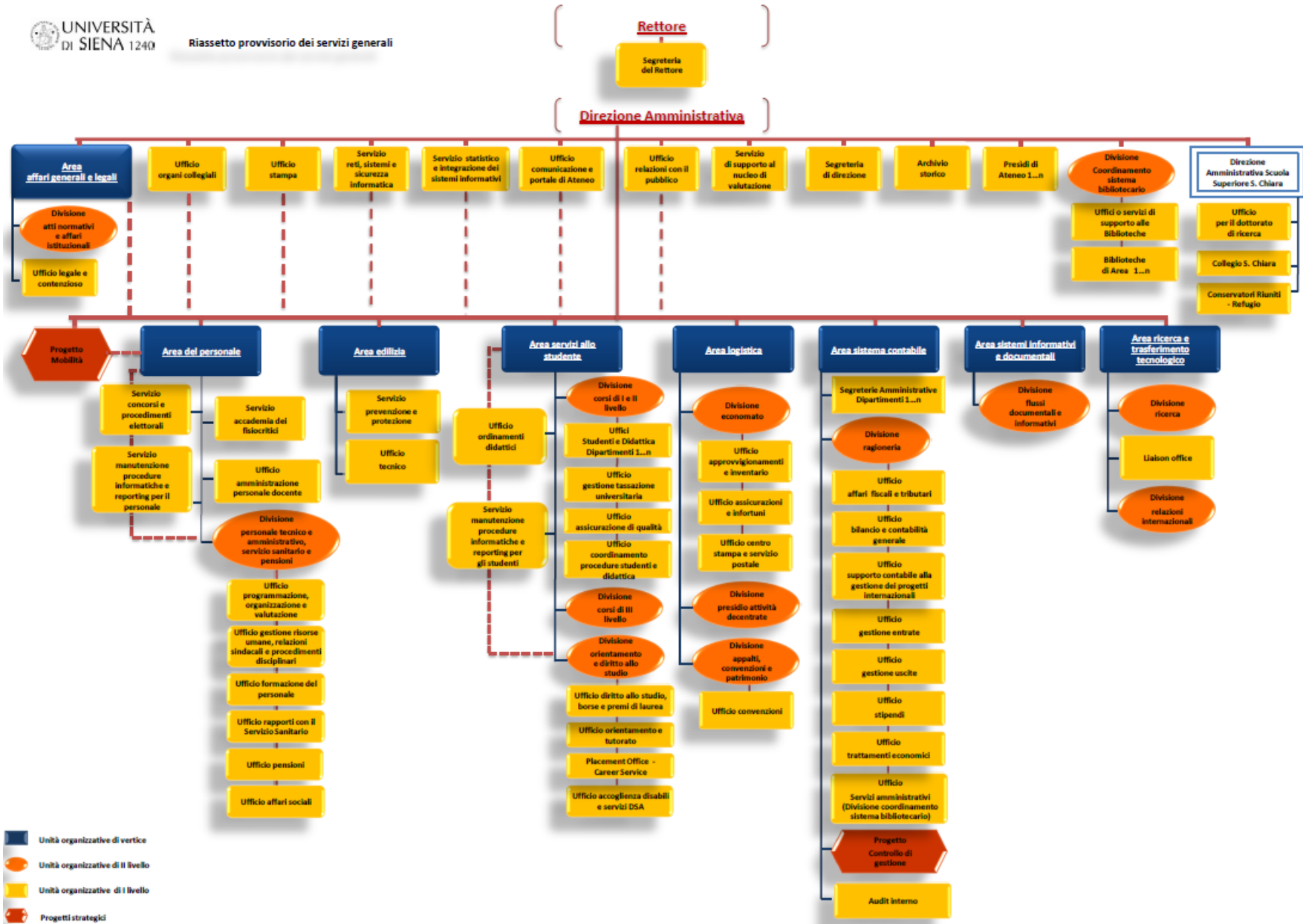
Area Scienze Biomediche e Mediche

- Biotecnologie Mediche (DBM)
- Medicina Molecolare e dello Sviluppo (DMMS)
- Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze (DSMCN)

Area Scienze Sperimentali

- Biotecnologie, Chimica e Farmacia (DBCF)
- Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche (DIISM)
- Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente (DSFTA)
- Scienze della Vita (DSV)

La gestione amministrativa, tecnica e finanziaria è affidata all'Amministrazione Centrale. Di seguito viene riportato l'organigramma della Struttura organizzativa dell'Ateneo.



- Unità organizzative di vertice
- Unità organizzative di II livello
- Unità organizzative di I livello
- Progetti strategici

3. Identità

3.1 Ateneo in cifre

Didattica

- 31 corsi di laurea (I livello), articolati su 50 percorsi differenziati;
- 29 corsi di laurea magistrale (II livello), articolati su 37 percorsi differenziati;
- 4 corsi di laurea magistrale a ciclo unico;

Nell'ambito della formazione post laurea, l'Università di Siena propone anche:

- 45 master (17 di I livello e 28 di II livello),
- 16 corsi di perfezionamento
- 21 corsi di aggiornamento professionale
- 30 scuole di specializzazione
- 12 corsi di dottorato di ricerca

Ricerca

L'Ateneo senese è articolato nelle seguenti strutture:

- 15 dipartimenti
- 24 Centri Interuniversitari

Partecipa, inoltre, a 15 Consorzi interuniversitari.

Personale

Nell'Università di Siena, al 31-12-2013 risultano impiegati:

- 789 docenti e ricercatori di ruolo
- 12 ricercatori a tempo determinato
- 1.030 tecnici-amministrativi
- 41 collaboratori ed esperti linguistici

Collaborano, inoltre, alle attività dell'Ateneo (dati al 31-12-2013):

- 162 assegnisti di ricerca
- 165 titolari di borse di studio per attività di ricerca
- 375 iscritti al dottorato di ricerca
- 556 medici in formazione specialistica

Il patrimonio bibliografico

Le collezioni cartacee e le risorse elettroniche messe a disposizione degli utenti sono:

- 820.685 volumi,
- 320.350 annate di periodici cartacei, 1.960 abbonamenti a periodici cartacei correnti
- 2.604 pezzi di altro materiale documentario (spartiti musicali, carte geografiche ecc.)
- 12.279 pezzi su supporto fisico non cartaceo (comprende microforme, audiovisivi etc.)
- 16 fondi, 4.826 unità archivistiche accessibili da catalogo
- 63.450 periodici disponibili in formato elettronico, 36.407 libri elettronici
- 529 banche dati consultabili gratuitamente dalle postazioni dell'Università,

3.2 Mandato istituzionale e Missione

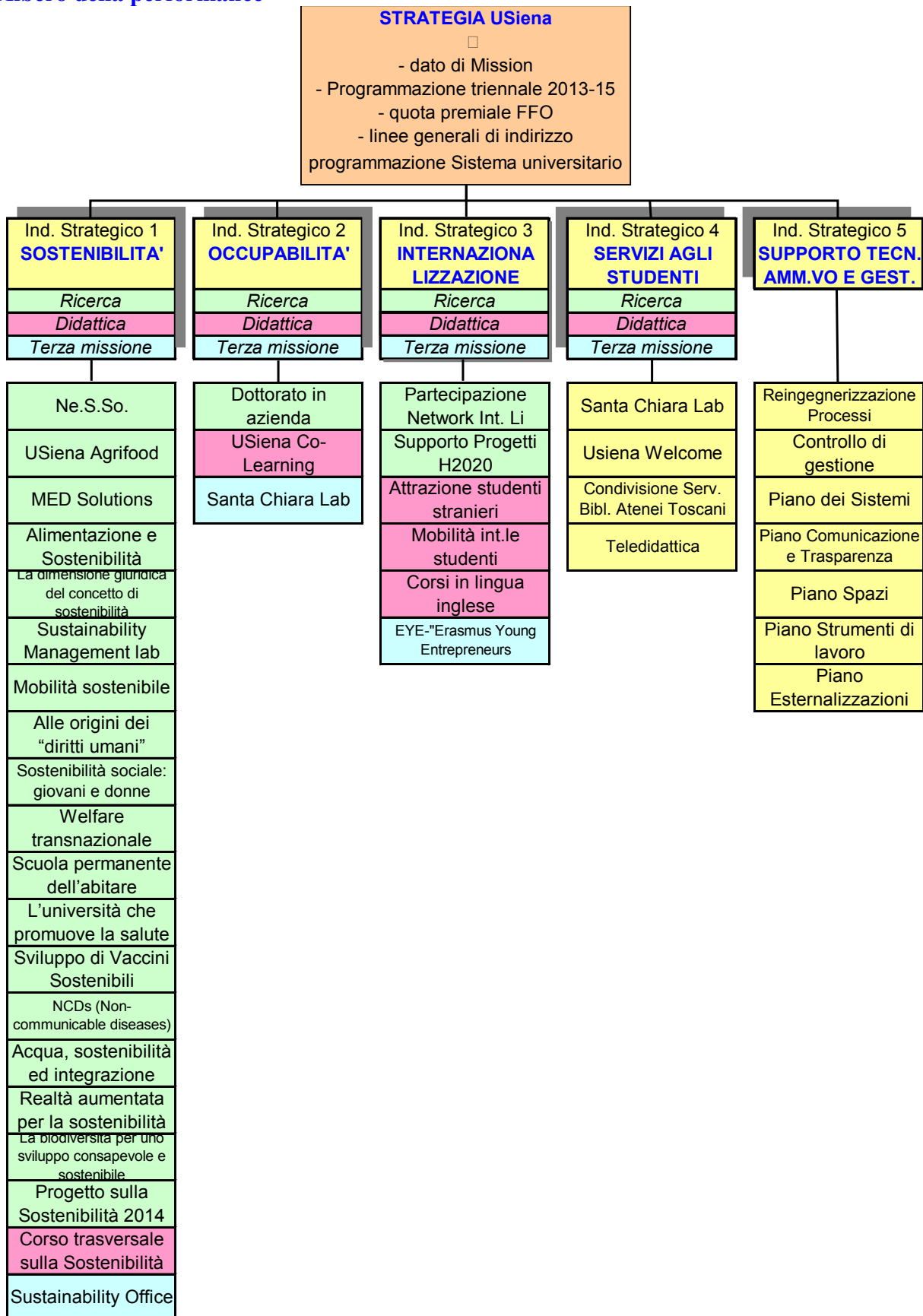
Università storica e di tradizioni plurisecolari, Ateneo più antico della Toscana e uno dei più antichi d'Europa, membro del Gruppo di Coimbra delle Università storiche europee fin dalla fondazione, l'Università di Siena si ispira ai principi dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e, nella prospettiva dell'internazionalizzazione, favorisce gli scambi culturali, la mobilità del corpo docente e studentesco, i programmi integrati di studio e di ricerca e il riconoscimento delle carriere didattiche.

L'Università degli Studi di Siena è un'istituzione pubblica, espressione della comunità scientifica, dotata di autonomia garantita dalla Costituzione, che ha per fine la libera elaborazione e trasmissione delle conoscenze e la formazione superiore, in attuazione delle libertà di ricerca, d'insegnamento e di apprendimento. Mira a favorire, con il concorso responsabile della comunità di docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni ed alla cooperazione ed interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini ed alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli. Promuove l'internazionalizzazione di programmi scientifici e formativi. Coopera con le altre istituzioni universitarie dell'Unione Europea nella prospettiva della creazione di uno spazio europeo della ricerca e dell'insegnamento superiore. Coopera con le altre Università a livello regionale, nazionale e internazionale al fine di migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle proprie attività istituzionali. Assicura il proprio intervento a favore del diritto allo studio come definito e garantito dall'articolo 34 della Costituzione.

L'Ateneo assume la ricerca di nuove conoscenze come carattere qualificante delle proprie attività e come presupposto della formazione culturale e professionale e considera le peculiarità proprie dei diversi ambiti disciplinari in cui al suo interno si articolano le attività di ricerca e di didattica come una ricchezza comune da valorizzare. Assicura l'elaborazione, l'innovazione, la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze a vantaggio dei singoli e della società.

Inoltre, assicura l'apporto delle strutture dell'Ateneo che operano nel campo della ricerca biomedica alla realizzazione del diritto alla salute previsto dall'articolo 32 della Costituzione, perseguendo azioni coordinate ed integrate con il sistema sanitario e, in via prioritaria, con il Servizio Sanitario Regionale.

3.3 Albero della performance



4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

Il contesto in cui il sistema universitario italiano e l'Università di Siena si trovano ad operare, è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese: essa ha determinato pesanti ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca.

Le scarsità relative di risorse destinate al Sistema, ha stimolato soprattutto la produzione di interventi normativi in grado di accompagnare la prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei.

Si fa riferimento in particolare:

- al decreto legislativo 18/2012 che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, ed ai DM attuativi n. 19/2014 e n. 21/2014;
- al decreto legislativo 49/2012 che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei; ha previsto inoltre l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente a cui collegare l'attribuzione di una percentuale dell'FFO e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento degli atenei
- al decreto legge 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review)
- alla legge di stabilità 2013 (Legge 24 dicembre 2012 n. 228).

Il contesto in cui operano gli Atenei è stato inoltre fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione. In questo contesto si ricordano in particolare:

- al D.Lgs. 19/2012 che introduce norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione.
- al documento ANVUR del 9 gennaio 2013 (che modifica in parte il precedente documento del 24 luglio 2012) che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- al D.M. 47/2013 che disciplina l'accREDITAMENTO iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.

Così come non si possono ignorare le problematiche introdotte e i rilevanti oneri di attuazione che derivano dalla più recente produzione normativa in tema di trasparenza e di anti-corruzione (in particolare, L. 6 novembre 2012, n. 190, recante: "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni").

Tutti gli interventi normativi sopracitati, così come quelli che risalgono agli anni precedenti - in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010 - stanno operando una profonda trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo: e tale sforzo, dato il momento di scarsità di risorse, deve essere condotto a costo zero.

L'Università di Siena è inoltre consapevole delle difficoltà economiche e istituzionali rilevabili nel territorio di riferimento e, allo stesso tempo, dell'unicità del contesto ambientale, sociale e culturale ove l'Università è inserita. Quest'ultimo aspetto certamente giustifica e corrobora l'intenzione, da parte dell'Università, di svolgere un ruolo centrale nella ripresa della città e del territorio stesso. Al riguardo sono già stati ottenuti interessanti risultati, mediante la partecipazione a molteplici progettualità condivise con le amministrazioni locali (progetti relativi alla cittadinanza studentesca e contributo alla candidatura di Siena a Capitale Europea della Cultura 2019) e le aziende del territorio (dottorati in azienda, progetti di ricerca comuni, esperienze di distretto).

Sarà inoltre necessario porre particolare attenzione ai temi della sanità, in conseguenza sia della rilevanza delle attività scientifiche e didattiche svolte nell'area medica, sia del ruolo da essa svolto nell'ambito di un'importante azienda ospedaliera-universitaria, sia del ruolo svolto nell'ambito di un distretto di scienza della vita di rilevanza internazionale.

4.2 Contesto interno

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

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

La riflessione è stimolata anche dalla legge 150/2009 che, come noto, prevede anche l'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance. Al fine di costruire un sistema coerente di valutazione dell'organizzazione e del personale, è stata inclusa fra gli obiettivi del triennio 2014-2016 una mappatura dei processi amministrativi e tecnici che consentirà di valutare la loro efficacia ed efficienza e gli spazi di miglioramento. Parallelamente, attraverso la creazione di un modello di contabilità analitica, saranno quantificati gli input e gli output relativi ad ogni centro di costo. L'ambizioso obiettivo è da un lato definire gli standard di qualità che l'Ateneo si impegna a raggiungere o mantenere per ciascuna attività e dall'altro ottimizzare l'uso complessivo delle risorse. Seguendo questo percorso si potrà arrivare a valutare in modo puntuale il personale attraverso la performance delle singole strutture e dell'istituzione nel suo complesso.

Con riferimento alle proprie condizioni di partenza, è utile far riferimento ai seguenti aspetti:

- L'Università di Siena ha conseguito, in questi ultimi anni, importanti risultati in termini di risanamento della precedente difficilissima situazione finanziaria. Tali risultati sono stati ottenuti con grandi sacrifici da parte dell'intera comunità universitaria (docenti e personale tecnico amministrativo), senza rinunciare ad iniziative di sviluppo e continuando a tenere alto il livello della ricerca e della didattica, come dimostrano i risultati ottenuti, fra l'altro, nell'ambito della recente VQR.

- Nonostante un evidente miglioramento della situazione finanziaria, conseguito, peraltro, in un regime di continui ulteriori tagli dei trasferimenti pubblici, le incertezze esistenti nella finanza pubblica e nel quadro istituzionale a livello nazionale causano il permanere di elementi di criticità finanziaria. Le complesse vertenze e questioni ereditate da passate gestioni, sebbene in fase di risoluzione, richiedono, inoltre, un rilevante impegno in termini di risorse umane e temporali.
- È stato avviato, da parte di tutte le componenti dell'Università, un percorso condiviso e sfidante in termini di nuovi obiettivi e progettualità, indispensabile se si vuole confrontarsi efficacemente a livello internazionale con un settore dell'Higher Education sempre più competitivo e globale.

Va evidenziato come la programmazione triennale 2013-2015 sia stata frutto di un lungo e articolato impegno che ha visto coinvolte tutte le componenti della comunità universitaria, gli organi di governo e le strutture didattico-scientifiche.

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

Per queste stesse motivazioni, il documento di programmazione viene posto alla base del Piano della Performance del personale tecnico-amministrativo.

Al fine di promuovere le molteplici valenze del Programma 2013-2015, verrà associato ad esso una rivisitazione delle procedure interne e un idoneo programma di formazione, nella consapevolezza che solo fornendo adeguata attenzione ai programmi, alle persone e ai processi interni si possono tradurre concretamente i termini della visione strategica di un'organizzazione. Il richiamo alle persone inevitabilmente porta a ribadire come l'auspicato ulteriore rafforzamento del quadro finanziario prospettico potrebbe portare, nel corso del 2014, a riprendere percorsi di apertura ai giovani e di valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo, arenatisi ormai da troppo tempo per le ben note questioni finanziarie.

5. Obiettivi strategici

5.1. Quadro di riferimento

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

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

Ne consegue che per ciascuna delle componenti della missione (formazione, ricerca scientifica e supporto allo sviluppo economico e sociale), dovranno essere indicati i progetti, gli obiettivi e le azioni mediante i quali vengono resi concreti gli indirizzi che definiscono la visione strategica dell'Ateneo, **(sostenibilità, occupabilità, internazionalizzazione e servizi agli studenti,)**.

In questa sezione verranno perciò delineati i progetti che l'Ateneo intende realizzare nel corso del periodo di riferimento del presente documento per conseguire i suoi indirizzi strategici; in quella seguente (“obiettivi operativi”) verranno invece riportati i progetti, pensati e “operazionalizzati” coerentemente ai contenuti strategici, ed in particolare quelli che l'Ateneo senese ha inteso sottoporre al Ministero, in base a quanto richiesto dal DM 15/10/2013 n. 827.

5.2. Indirizzi e priorità strategiche

L'articolazione della programmazione triennale dell'Università di Siena si basa sulla convinzione, ribadita anche nello Statuto, che la missione di qualsiasi Ateneo si debba distinguere in tre componenti, la ricerca, la formazione e l'insieme delle iniziative a supporto dello sviluppo economico e sociale, rappresentate in primis dal trasferimento tecnologico e di competenze.

Poiché solo la forte integrazione fra tali elementi consente di portare un contributo positivo alla crescita culturale e professionale degli studenti e allo sviluppo del sistema socio-economico del Paese, gli indirizzi strategici dell'Ateneo senese vengono articolati facendo riferimento proprio alle tre attività istituzionali precedentemente richiamate (Fig. 1).

Come già indicato, ognuno degli indirizzi strategici appena riportati è declinato in termini operativi esplicitando i progetti e le azioni che l'Università intende attuare con riferimento a ciascuna delle tre componenti della missione dell'Ateneo.

Figura 1 – Lettura funzionale della Visione strategica dell'Ateneo senese

		Sostenibilità	Occupabilità	Internazionalizzazione	Servizi agli studenti
Attività istituzionale	Ricerca				
	Didattica				
	Supporto sviluppo econ. e sociale				

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

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

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

Infine, la necessaria attenzione alla cosiddetta "terza missione", trasferimento tecnologico e di competenze, che ha immediate ricadute positive sull'occupabilità, sarà garantita attraverso la valorizzazione economica della conoscenza, impegnandosi a trasformare la conoscenza prodotta in conoscenza utile ai fini produttivi. Le aree di azione saranno quelle legate alla gestione della proprietà intellettuale (brevetti), alla creazione di imprese, al potenziamento della ricerca conto terzi e dei rapporti università-industria, alla gestione delle strutture di intermediazione e di supporto su scala territoriale. Analoga attenzione sarà dedicata alla cosiddetta Terza missione culturale e sociale, definita come la "Produzione di beni pubblici che aumentano il benessere della società". Tali beni possono avere contenuto culturale, sociale, educativo. Le azioni relative alla trasferimento tecnologico

richiedono investimenti soprattutto sul capitale umano, investimenti da realizzare anche con l'istituzione di network su scala regionale.

Nella distribuzione dei programmi e dei progetti attivati presso l'Ateneo senese tra le diverse aree strategiche e attività istituzionali si è proceduto, data la multidimensionalità degli stessi, secondo un criterio di preponderanza. Pertanto, i vari programmi e progetti sono assegnati agli indirizzi e alle attività in base alla tipologia degli obiettivi e dei conseguenti effetti che si ritiene debbano essere principalmente conseguiti dalla loro realizzazione. Allo stesso tempo, all'interno dei diversi indirizzi strategici, lo sviluppo e implementazione dei programmi e dei progetti non sono necessariamente realizzati per tutte le diverse attività istituzionali, laddove ritenuto necessario per fissare obiettivi che siano in grado di produrre un effettivo impatto sulle problematiche che intende "aggredire". Tale scelta programmatica è dettata dall'adozione di una logica di focalizzazione/specializzazione operativa e di concentrazione delle risorse disponibili onde raggiungere un ammontare da considerarsi critico per l'effettiva implementazione e buona riuscita dei vari programmi e progetti.

Pertanto, il contenuto programmatico del presente documento ha una prospettiva, per il triennio al quale si riferisce, sia strategica sia operativa. Infatti, dopo aver individuato e definito gli indirizzi strategici da adottare quale "diretrice di movimento" nel corso del triennio, sono individuati ed esplicitati gli specifici macroprogetti e progetti da realizzare, intesi quale traduzione operativa degli indirizzi strategici dichiarati.

A tal fine, per ogni macroprogetto/progetto sono fornite le seguenti informazioni:

- l'indirizzo strategico di riferimento e l'attività istituzionale alla quale si riferisce;
- il soggetto (struttura organizzativa) responsabile;
- la descrizione dettagliata;
- gli obiettivi specifici che l'Ateneo intende raggiungere nei diversi anni di riferimento del presente documento di programmazione;
- gli indicatori da utilizzare per misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi specifici;
- il valore target degli indicatori per ognuno degli anni compresi nel ciclo della programmazione.

Inoltre, per consentire un'adeguata valutazione sia dei risultati operativi – output – perseguiti attraverso l'implementazione dei vari progetti, sia degli impatti – outcome – conseguenti all'attuazione dei progetti, gli indicatori riportati con riferimento ai singoli progetti sono individuati in modo da costituire la migliore proxy anche degli impatti attesi come effetto dei progetti posti in essere. Allo stesso tempo, il valore dell'indicatore per il 2013, laddove disponibile, è da intendersi quale sintesi della situazione di partenza per l'implementazione del progetto e rispetto al quale andranno ad essere valutati il raggiungimento degli obiettivi nei periodi successivi e i miglioramenti realizzati.

Figura 2 – Modello di rappresentazione della programmazione di Ateneo

		Indirizzo strategico di riferimento					
		Titolo del programma/progetto					
		Responsabile/i					
		Descrizione del programma/progetto	Obiettivo	Indicatore	Target		
2013	2014				2015		
Attività istituzionale	Ricerca						
	Didattica						
	Supporto sviluppo econ. e sociale						

6. Obiettivi operativi

6.1. Indicatori globali di Ateneo

Il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione, pertanto, non potrà non essere in qualche misura correlata, a regime, ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Idealmente, gli indicatori globali di Ateneo devono essere direttamente legati alla pianificazione strategica: devono servire a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'ateneo e non possono quindi prescindere da un ragionamento complessivo sulle priorità strategiche dell'organizzazione.

In tale ottica, lo strumento della *Balanced Scorecard* (BSC)¹ può rappresentare un riferimento metodologico particolarmente adeguato, peraltro già utilizzato con successo da amministrazioni pubbliche e private, nonché da Atenei nazionali e internazionali. La prospettiva multidimensionale di questo strumento, integrando diverse singole prospettive, ben si adatta ad essere declinata in una serie di indicatori di Ateneo.

Nelle esperienze citate, ciascuna prospettiva consente poi di organizzare al meglio gli indicatori (spesso già definiti dall'Ateneo in molteplici processi valutativi) in un sistema integrato di reportistica, che si consolida in un cruscotto direzionale predisposto in funzione delle necessità conoscitive degli organi di governo dell'Ateneo.

Nelle pagine che seguono sono elencati gli indicatori proposti da un gruppo di Università nell'ambito del Progetto GoodPractice che, nato nel 1999, ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università² su tre assi: efficienza, efficacia oggettiva ed efficacia percepita.

Come si può vedere, gli indicatori sono stati costruiti proprio nella prospettiva dell'implementazione della BSC e, per questo, possono costituire un'ottima base di partenza per successive elaborazioni da parte dell'Università di Siena: naturalmente nulla impedisce che se ne possano aggiungere altri, ma appare comunque interessante poter partire da una base di indicatori condivisa da circa 1/3 delle università che compongono il sistema di istruzione superiore pubblico.

¹ La *Balanced Scorecard* ha l'obiettivo di integrare e "bilanciare" gli indicatori, definendo le connessioni logiche esistenti tra di essi in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sull'intera gestione dell'Ente. La metodologia della BSC parte dal presupposto che, per avere una visione esauriente dell'intera situazione dell'Ente, nessun indicatore di performance deve essere preso singolarmente, ma occorre costruire un insieme organizzato di indicatori che, collegati tra loro, consentano una valutazione globale dei risultati.

L'impostazione tradizionale di questo strumento analizza i risultati sulla base di quattro dimensioni rilevanti:

- 1) la prospettiva *financial*, cioè la prospettiva economico-finanziaria dell'Ente;
- 2) la prospettiva degli *stakeholders*, cioè dei portatori di interesse rispetto all'Ente;
- 3) la prospettiva *internal process*, ossia della gestione dei processi diretta all'individuazione dei fattori critici di successo e di conseguenza delle iniziative operative di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi;
- 4) la prospettiva *learning and growth*, strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento dello stesso, sistema informativo.

² All'ultima edizione del Progetto (GP2012) hanno aderito i seguenti 20 Atenei: Politecnico di Bari, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Ca' Foscari, Insubria, Bologna, Brescia, Ferrara, Mediterranea di Reggio Calabria, Milano-Bicocca, Padova, Pavia, Roma "La Sapienza", Salento, Sassari, Torino, Trento, Udine, Verona e IUAV di Venezia. Alle prime edizioni del Progetto ha partecipato anche l'Università di Siena.

	<i>Indica l'appartenenza alla mappa generale o ad un servizio specifico</i>	<i>Indica l'area di riferimento della mappa generale (indicata anche nel caso degli indicatori di servizio)</i>	<i>Indica il servizio i riferimento. Nel caso in cui l'indicatore sia generale di ateneo è indicato ATENEO</i>	<i>Riferimento alle aree tipiche della BSC (innovazione/finanziaria/stakeholder/processi)</i>	<i>Indica il tipo di misura: efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto</i>	<i>Descrizione della misura</i>	<i>Come si calcola la misura</i>	<i>Cosa misura e come interpretare</i>
n.	LIVELLO	AREA	SERVIZIO	PROSPETTIVA MAPPA STRATEGICA	TIPO MISURA	Titolo della misura	Specifiche	Scopo/Andamento
1	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Innovazione	Stato risorse	Composizione personale docente per categoria (ta e docenti)	Personale docente = N. docenti per le seguenti fasce (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi+ docenti a contratto)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
2	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Innovazione	Stato risorse	Età media docenti	Somma età dei docenti (esclusi TD e fuori ruolo)/numero di docenti (esclusi TD e fuori ruolo)	L'aumento dell'indicatore segnala l'invecchiamento del personale docente
3	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Innovazione	Stato risorse	Composizione personale TA per categoria	N. persone per categoria (TIND + TD)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento
4	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Innovazione	Stato risorse	Età media personale TA	Somma età personale TA (TIND + TD)/numero unità di personale TA (TIND + TD)	L'aumento dell'indicatore segnala l'invecchiamento del personale TA
5	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Finanziaria	Stato risorse	% costo personale supporto didattico - % costo personale supporto ricerca - % costo personale "mantenimento sistema"	Rapporto percentuale tra costo delle attività inserite nella mappa come supporto alla didattica, supporto alla ricerca e mantenimento del sistema e il costo totale del del personale TA (TIND + TD). Per elenco attività si veda il foglio Mappa; per il calcolo del costo si veda il foglio Costo personale TA	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento
6	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Processi supporto	Stato risorse	Distribuzione personale ta per servizio	N. persone per ciascun servizio (per l'elenco dei servizi si veda foglio Mappa)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento
7	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Innovazione	Efficacia oggettiva	Indice di copertura da turnover del personale docente in ingresso	N. punti organico in uscita anno 20XX /N. punti organico in ingresso (banditi) anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la capacità dell'ente di coprire gli ingressi con le uscite
8	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Punteggio di valutazione da check up organizzativo	Si veda report check up	Si veda report check up

9	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Finanziaria	Efficienza	Costo personale/FFO	Spese fisse per il personale (pers. docente e pta) anno 20XX/valore FFO anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza delle spese fisse rispetto alle risorse disponibili da FFO, quindi una maggiore dipendenza finanziaria
10	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Finanziaria	Stato risorse	Oneri finanziari/Entrate correnti	Valore di uscite per oneri finanziari su debito anno 20XX / valore complessivo entrate correnti anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza degli oneri finanziari rispetto alle entrate correnti disponibili, quindi maggiori rischi di liquidità
11	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Finanziaria	Stato risorse	Valore debito/Entrate correnti	Valore debito al 31/12/20XX/ valore complessivo entrate correnti anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza del debito rispetto alle entrate correnti disponibili, quindi un potenziale rischio di insolvibilità futura
12	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Finanziaria	Stato risorse	Indice di autofinanziamento	Valore delle entrate da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca anno 20XX/totale entrate anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la capacità dell'ateneo di acquisire risorse da fonti diverse dai finanziamenti statali
13	GENERALE	GOVERNANCE	Affari legali e istituzionali	Finanziaria	Rischio	Valore ipotesi di soccombenza cause in atto su entrate	Previsione esborso finanziario da cause pendenti/valore entrate correnti	L'aumento dell'indicatore indica un rischio crescente per l'ateneo in ipotesi di accadimento negativo
15	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza avanzo libero su totale entrate	Valore al 31/12/20XX dell'avanzo libero/entrate totali anno 20XX	L'aumento dell'indicatore indica la maggiore disponibilità di risorse libere
16	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Posizionamento nazionale internazionale	N. facoltà in Censis e posizionamento su Sole 24ore, MIUR o altre classifiche internazionali (Times).	Il miglioramento del posizionamento dell'ateneo ha effetti positivi sull'immagine dell'ateneo (per audience non specializzato)
17	GENERALE	GOVERNANCE	Comunicazione	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Penetrazione comunicazione web	n. contatti web al sito principale di ateneo	L'aumento dell'indicatore segnala un aumento della penetrazione della comunicazione via web
18	GENERALE	GOVERNANCE	Welfare	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Spesa attività culturali, ricreative, sportive, contributi mobilità dipendenti/dipendenti	Somma uscite per spesa attività culturali, ricreative, sportive, contributi mobilità dipendenti/dipendenti	L'aumento delle spese indica una maggiore propensione dell'ateneo alle attività culturali

19	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Accordi - intese con altre amministrazioni	n. accordi stipulati da amministrazione centrale con altre amministrazioni pubbliche	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità di creare rete con le amministrazioni pubbliche
20	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Master - dottorati cofinanziati	Valore cofinanziamento da enti terzi per master e dottorati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità di reperire fondi esterni per formazione post-laurea
21	GENERALE	INFRASTRUTTURE	ATENEO	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
22	GENERALE	INFRASTRUTTURE	ATENEO	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione personale spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
23	GENERALE	INFRASTRUTTURE	ATENEO	Processi supporto	Stato risorse	Disponibilità spazi per studenti	Metri quadri aule+laboratori didattici+sale studio (escluse biblioteche)/iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per gli studenti; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.
24	GENERALE	INFRASTRUTTURE	ATENEO	Processi supporto	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a personale docente (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)/n. personale docenti (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale docente; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.
25	GENERALE	INFRASTRUTTURE	ATENEO	Processi supporto	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale TA	Metri quadri dedicati a personale TA/n. personale TA	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale TA; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.
26	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Innovazione	Stato risorse	Incidenza spazi in classe energetica A	Metri quadri aule, uffici e spazi comuni in classe energetica A/metri quadri totali	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficienza energetica degli spazi
27	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Innovazione	Efficacia oggettiva	Indisponibilità rete	n. ore di fermo rete all'anno in ore lavorative	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della disponibilità della rete
28	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Innovazione	Stato risorse	Copertura rete wireless	Metri quadri raggiunti da wireless/metri quadri	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore copertura della rete wireless
29	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Processi supporto	Rischio	Sicurezza sistema	N. intrusioni informatiche bloccate/n. intrusioni rilevate	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità nel bloccare intrusioni informatiche

30	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Approvvigionamenti	Processi supporto	Efficienza	Costo energia al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze energia/metri quadri ateneo	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze
31	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Approvvigionamenti	Processi supporto	Efficienza	Costo telefono a persona	Valore uscite (o costo) utenze telefono/personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze
32	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Servizi generali e logistica	Processi supporto	Efficienza	Costo manutenzione al metro quadro	Valore uscite (o costo) per manutenzione ordinaria e straordinaria/ totale metri quadri	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione della manutenzione
33	GENERALE	INFRASTRUTTURE	Approvvigionamenti	Processi supporto	Efficienza	Costo vigilanza e pulizia al metro quadro	Valore uscite vigilanza e pulizia/mq	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione della vigilanza e pulizia
34	GENERALE	INFRASTRUTTURE	ATENEO	Finanziaria	Efficienza	Onerosità affitti	Metri quadri in affitto oneroso/metri quadri totali	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore incidenza degli affitti onerosi
35	GENERALE	MEDICINA	Medicina	Finanziaria	Efficienza	Costo personale convenzionato / totale personale gestito	Valore spese fisse per personale convenzionato/ n. unità di personale gestito	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
36	GENERALE	MEDICINA	Medicina	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza personale docente convezionato	N. (o costo) personale convenzionato docente / n. (o costo) totale personale docente	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
37	GENERALE	MEDICINA	Medicina	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza personale TA convezionato	N. (o costo) personale convenzionato TA / n. (o costo) totale personale ta	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
38	GENERALE	MEDICINA	Medicina	Processi supporto	Efficienza	Incidenza personale specializzazione	Costo TA dedicato a specializzazione in medicina/ numero specializzandi	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
39	GENERALE	MEDICINA	Medicina	Stakeholder	Rischio	Numerosità convenzioni	N. enti convenzionati	L'aumento dell'indicatore indica l'aumento del rischio di gestione della complessità
40	GENERALE	MEDICINA	Medicina	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza competenze accessorie	Importo competenze accessorie / costo totale personale	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
41	GENERALE	MEDICINA	Medicina	Finanziaria	Rischio	Valore contenzioso	Previsione esborso finanziario per anno 20XX da cause pendenti per facoltà di medicina	L'aumento dell'indicatore indica un maggior rischio per l'ateneo

42	GENERALE	RICERCA	Servizi ricerca	Processi ricerca	Stato risorse	Incidenza personale supporto alla ricerca	Full time equivalent (FTE) dedicati ad attività di supporto ricerca (si veda mappa)/ n. totale FTE personale TA	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
43	GENERALE	RICERCA	ATENEO	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di attraverso fondi esterni
44	GENERALE	RICERCA	Servizi ricerca	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
45	GENERALE	RICERCA	Servizi ricerca	Finanziaria	Rischio	Indice di mancata copertura spese	Valore spese non riconosciute a valle di rendicontazione/ valore spese rendicontate	L'aumento dell'indicatore segnala una scarsa efficacia nella rendicontazione e un rischio di immagine per l'ateneo
46	GENERALE	RICERCA	Servizi ricerca	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario personale dedicato a brevetti	Costo TA attività brevettuale/n. brevetti licenziati	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
47	GENERALE	RICERCA	Servizi ricerca	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario personale laboratori	Costo personale TA presso laboratori / valore prestazioni a pagamento (entrate)	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
48	GENERALE	RICERCA	ATENEO	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	n. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)	L'aumento dell'indicatore indica un maggior tasso di successo nella presentazione dei progetti
49	GENERALE	RICERCA	Diritto Studio	Processi ricerca	Equità	Disponibilità borse per corsi di dottorato	Indicatore PRO3 - B2: Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca	Indicatore di policy; non definibile a priori un riferimento.
50	GENERALE	RICERCA	ATENEO	Processi didattica	Stato risorse	Spesa per ricerca per docente	Indicatore PRO3 - B4: Uscite di bilancio per la ricerca scientifica nell'Ateneo nell'anno t (valori espressi in migliaia di euro) rispetto al Numero di professori di ruolo e	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
51	GENERALE	RICERCA	ATENEO	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Posizionamento VQR	Esiti indagini VQR	Il miglioramento del posizionamento dell'ateneo implica un miglioramento relativo a livello nazionale in base a parametri CIVR in ambito ricerca

52	GENERALE	DIDATTICA	ATENEO	Processi didattica	Efficienza	Rapporto studenti/docenti	N. totali iscritti/N. docenti (di ruolo e t.d)	L'andamento dell'indicatore deve essere letto con riferimento ad un benchmark; un valore eccessivamente basso può infatti essere negativo indicando una
53	GENERALE	DIDATTICA	ATENEO	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza personale TA di supporto alla didattica	Full time equivalent TA dedicati a supporto didattico (ingresso/itinerario/uscita) /totale personale TA	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
54	GENERALE	DIDATTICA	ATENEO	Processi didattica	Efficienza	Costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	N. FTE TA supporto didattico (ingresso/itinerario/uscita) (o costo TA) /n.iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
55	GENERALE	DIDATTICA	ATENEO	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Disponibilità posti studio	N. posti studio disponibili/n.iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della disponibilità
56	SERVIZI	DIDATTICA	ATENEO	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinerario/uscita)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
57	GENERALE	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Processi didattica	Impatto	Tasso di occupazione (ad un anno dalla laurea)	% laureati che trovano lavoro tramite placement (dopo un anno)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della occupabilità dei laureati; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni
58	GENERALE	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tasso di frequentazione stage	% laureati che hanno fatto stage e tirocini	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità dell'ateneo di mantenere relazioni con imprese/enti
59	GENERALE	DIDATTICA	ATENEO	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti	Indicatore di incidenza dei nuovi studenti iscritti; tale indicatore deve essere valutato in relazione alle strategie perseguite
60	GENERALE	DIDATTICA	ATENEO	Processi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
61	GENERALE	DIDATTICA	ATENEO	Processi didattica	Stato risorse	Media docenti per corso di laurea	Indicatore PRO3 - A3: Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.

62	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti stranieri	FTE TA servizi studenti stranieri iscritti (o Costo attività TA)/n. studenti stranieri iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
63	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti in mobilità	FTE TA mobilità (o Costo attività TA)/n. studenti mobilità	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
64	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti stranieri	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
65	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi per il supporto a soggiorni all'estero	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
66	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	ATENEO	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza contratti internazionali	Valore contratti europei o altri non nazionali (riferimento a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani)/ totale contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di attrarre fondi internazionali
67	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in uscita	Studenti in mobilità in uscita nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della mobilità in uscita
68	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in ingresso	Studenti in mobilità in ingresso nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della mobilità in ingresso
69	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di laurea	n. immatricolati stranieri/n. totale immatricolati	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'attrattività verso studenti stranieri
70	GENERALE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi ricerca	Efficacia percepita	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di dottorato	Indicatore PRO3 D3 - Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'attrattività verso studenti stranieri
71	GENERALE	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
72	GENERALE	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
73	GENERALE	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario sistema bibliotecario	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza

74	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Innovazione	Stato risorse	Età media personale TA	Somma età di personale TA (TIND e TD) / n. totale di personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento; tuttavia un aumento eccessivo segnala un invecchiamento del personale da monitorare
75	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso formazione	N. ore di formazione/personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la quantità di formazione erogata; l'aumento delle ore indica un miglioramento dell'attenzione dell'ateneo verso la formazione
76	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione del personale TA	N. personale TA (TIND e TD) che ha ricevuto formazione nell'AA / N. totale personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la copertura della formazione; l'aumento dell'indicatore segnala una maggiore copertura in termini di formazione per il personale TA
77	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza formazione internazionale per personale TA	N. ore formazione acquisita all'estero/n. ore formazione totali	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'apertura internazionale
78	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	Personale	Stakeholder	Efficacia oggettiva	% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato	N. ore formazione effettivamente erogate nell'anno 20XX/N. ore pianificate all'inizio dell'anno 20XX	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di effettuare una pianificazione coerente con le risorse e vincoli disponibili
79	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	Personale	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale TA su formazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
80	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	Personale	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Completezza mappa delle posizioni	Valutazione Check up	Si veda report check up
81	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	Personale	Processi supporto	Efficienza	Completezza valutazione delle prestazioni	Valutazione Check up	Si veda report check up
82	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Varianza punteggi (check-up)	Valutazione Check up	Si veda report check up
83	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia percepita	Indagine di clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
84	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di mobilità interna	N. totale personale TA mobilità nell'anno 20XX/ N. totale personale TA	L'aumento dell'indicatore indica un aumento della mobilità; non definibile a priori la positività dell'andamento; utile un confronto

85	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di turnover	N. personale TA di nuova assunzione/N. personale TA in uscita	L'aumento dell'indicatore segnala la difficoltà a coprire le nuove assunzioni con posti in uscita
86	GENERALE	GOVERNANCE	Diritto Studio	Stakeholder	Equità	Incidenza trasferimenti enti DSU	Valore dei trasferimenti a enti DSU/ valore totale entrate	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore propensione al diritto allo studio; tuttavia risulta difficile definire a priori un andamento essendo legato a scelte di policy.
87	GENERALE	GOVERNANCE	Diritto Studio	Stakeholder	Equità	Incidenza pro capite delle spese per diritto alla studio	Valore spese per diritto allo studio/ n. studenti.	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore propensione al diritto allo studio; tuttavia risulta difficile definire a priori un andamento essendo legato a scelte di policy.
88	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Finanziaria	Efficienza	Costo unitario gestione residenze	Costo gestione delle residenze/n. posti letto	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
89	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per alloggio	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
90	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tasso di occupazione letti	N. posti letto occupati*n. giorni di occupazione/N. posti letto disponibili*365	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di saturare i posti disponibili
91	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tempo medio erogazione borse di studio	N. giorni che intercorrono tra assegnazione formale della borsa di studio e erogazione finanziaria della borsa	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della tempestività nell'erogare le borse di studio
92	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario per servizi di diritto allo studio	FTE TA diritto alla studio (o costo attività)/studente	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
93	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Processi didattica	Equità	Incidenza prestiti d'onere	Valore prestiti d'onore/numero studenti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della disponibilità di risorse per studenti
94	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Finanziaria	Efficienza	Ritorno economico per gestione residenze	Entrate derivanti da residenze/spese per gestione residenze	L'aumento dell'indicatore indica una migliore redditività delle residenze
95	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura residenze di studenti fuori sede	N.posti letto assegnati a studenti/n. totale studenti fuori sede	L'aumento dell'indicatore indica una migliore copertura degli studenti fuori sede

96	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Stakeholder	Rischio	Invasione domande	N. richieste posti letto non soddisfatte / totale richieste posti letto	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della capacità di far fronte alle esigenze degli studenti
97	SERVIZI	GOVERNANCE	Diritto Studio	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso copertura erogazione pasti	N. pasti erogati al giorno a studenti/totale studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un'aumento della copertura nell'erogazione pasti. Non definibile a priori un riferimento
98	SERVIZI	GOVERNANCE	Contabilità	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario contabilità	FTE TA contabilità (o costo attività)/valore entrate+uscite	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
99	SERVIZI	GOVERNANCE	Contabilità	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi contabili	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
100	SERVIZI	GOVERNANCE	Contabilità	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempo medio rimborso missioni	Media del tempo che intercorre tra consegna della documentazione completa per il rimborso missioni e momento del rimborso finanziario	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia
101	SERVIZI	GOVERNANCE	Contabilità	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempo medio pagamento fatture	Media del tempo che intercorre tra invio della fattura e momento di erogazione finanziaria della fattura	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia
102	SERVIZI	GOVERNANCE	Affari legali e istituzionali	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario affari generale e legali	FTE TA affari generali e legali (o costo attività)/n. unità personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
103	SERVIZI	GOVERNANCE	Affari legali e istituzionali	Finanziaria	Rischio	Esposizione a ricorsi e citazioni	n. ricorsi e citazioni (o valore danni) (possibilità di dividere per studenti e altro)	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore esposizione al rischio di esborsi finanziari futuri
104	SERVIZI	GOVERNANCE	Affari legali e istituzionali	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Incidenza decisioni stragiudiziali	Valore delle decisioni stragiudiziali/Previsione esborso finanziario da cause pendenti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore efficacia
105	SERVIZI	GOVERNANCE	Comunicazione	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario gestione della comunicazione	FTE TA comunicazione (o costo attività)/n. unità personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
106	SERVIZI	GOVERNANCE	Comunicazione	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Indice presenza per gestione eventi	n. eventi gestiti/totale personale	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore presenza del personale addetti alla gestione della comunicazione

107	SERVIZI	GOVERNANCE	Comunicazione	Finanziaria	Efficienza	Ritorno su attività di merchandising	Entrate da attività commerciali di merchandising/spese attività commerciali di merchandising	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della redditività
108	SERVIZI	GOVERNANCE	Personale	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario per gestione del personale	FTE TA gestione personale (o costo attività)/n. unità personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
109	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario per gestione servizi tecnici ed edilizia	FTE TA gestione servizi tecnici ed edilizia (o costo attività)/MQ	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
110	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Variazioni di tempi e costi di esecuzione grandi opere	Le variazioni fanno riferimento ai dati comunicati all'Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento dell'efficacia
111	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
112	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
113	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Stakeholder	Efficacia oggettiva	N. infortuni e incidenti	N. infortuni e incidenti che hanno causato morte o ricovero in struttura ospedaliera	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento nella gestione della sicurezza
114	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza varianti per grandi opere	Valore delle varianti per grandi opere/valore a base d'asta dell'opera. Le variazioni fanno riferimento ai dati del Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento dell'efficacia
115	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Valore delle riserve/valore accordo bonario	Le variazioni fanno riferimento ai dati del Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento dell'efficacia
116	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Edilizia	Stakeholder	Rischio	Capacità di programmazione interventi	N. interventi manutentivi per somma urgenza	L'aumento dell'indicatore indica maggiori rischi nella gestione/pianificazione della manutenzione
117	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario sistemi informativi	FTE TA sistemi informativi (o costo attività)/n. punti connessi in rete	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
118	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale su supporto per sistemi informativi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione

119	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Copertura rete	N. punti rete dati/-fonia cablati/totale metri quadri d'ateneo	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
120	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Disponibilità assistenza per sistemi informativi	N. ore di assistenza telefonica mensile (o media mensile)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
121	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Sistemi Informativi	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso utilizzo assistenza	N. telefonate di assistenza in ingresso/n. totale personale	Non definibile a priori un andamento
122	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Servizi generali e logistica	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario servizi generali	FTE TA logistica e servizi generali (o costo attività)/MQ	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
123	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Servizi generali e logistica	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale per servizi generali e logistica	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
124	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Approvvigionamenti	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempi approvvigionamento per modalità di acquisto	Tempo che intercorre dalla ricezione della richiesta d'acquisto alla ricezione del bene. Le modalità di acquisto non vengono definite a priori a causa della elevata	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
125	SERVIZI	INFRASTRUTTURE	Approvvigionamenti	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale approvvigionamenti	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
126	SERVIZI	GOVERNANCE	Welfare	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Invasione domande posti asilo	N. domande inevase per posti asilo/n. totale domande pervenute per posti asilo	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento dell'efficacia
127	SERVIZI	GOVERNANCE	Welfare	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tasso utilizzo convenzioni	N. fruitori convenzioni-servizi (trasporti, sport, attività culturali, altro)/n. totale personale	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
128	SERVIZI	GOVERNANCE	Welfare	Finanziaria	Equità	Valore unitario di spese per sussidi	Valore fondo sussidi / numero dipendenti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore attenzione all'equità; non definibile tuttavia un andamento
129	SERVIZI	GOVERNANCE	Welfare	Finanziaria	Equità	Spesa pro-capite per attività culturali	Valore fondi culturali ricreativi / dipendenti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore attenzione alla persona; non definibile tuttavia un andamento
130	SERVIZI	RICERCA	Servizi ricerca	Finanziaria	Efficienza	Costo unitario gestione spin off	FTE (o Costo) personale dedicato a gestione spin off/n. spin off supportati	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza

131	SERVIZI	RICERCA	Servizi ricerca	Stakeholder	Rischio	Incorrettezza rendicontazioni	numero osservazioni-richieste rettifica da parte degli organi di vigilanza/totale rendiconti	L'aumento dell'indicatore indica un aumento del rischio di immagine e di esborsi finanziari futuri
132	SERVIZI	RICERCA	Servizi ricerca	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti depositati	N. brevetti depositati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore efficacia
133	SERVIZI	RICERCA	Servizi ricerca	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti licenziati	N. brevetti licenziati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore efficacia
134	SERVIZI	DIDATTICA	Orientamento in ingresso	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario orientamento in ingresso	FTE TA orientamento in ingresso (o costo attività)/immatricolato	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
135	SERVIZI	DIDATTICA	Orientamento in ingresso	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti I anno (rispetto ad orientamento)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (solo studenti al I anno)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
136	SERVIZI	DIDATTICA	Servizi didattica	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario didattica in itinere	FTE TA servizi didattica in itinere (o costo attività)/iscritto	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
137	SERVIZI	DIDATTICA	Servizi didattica	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi didattica in itinere	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
138	SERVIZI	DIDATTICA	Servizi didattica	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti a eventi di orientamento	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (partecipanti a eventi orientamento)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
139	SERVIZI	DIDATTICA	Servizi didattica	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Indice di reclamo	N. reclami/n. studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della qualità
140	SERVIZI	DIDATTICA	Servizi didattica	Innovazione	Efficacia oggettiva	Informatizzazione procedure didattica	N. esami per cui è possibile l'iscrizione on line/n. esami totale attivati .	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
141	SERVIZI	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario orientamento in uscita	FTE TA orientamento in uscita (o costo attività)/Laureati	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
142	SERVIZI	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incremento convenzioni	n. nuove convenzioni sottoscritte/totale convenzioni	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
143	SERVIZI	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Processi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione

144	SERVIZI	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione visiting fellows and professors	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a visiting fellows and professors)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
145	SERVIZI	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Attrazione di visiting professors e reclutamento internazionale	N. docenti e ricercatori non italiani/n. personale docente e di ricerca	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
146	SERVIZI	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Servizi internazionalizzazione	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Visiting professors	n. visiting professor con contratti occasionali	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
147	SERVIZI	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario servizi bibliotecari	FTE TA sistema bibliotecario (o costo attività)/(Posti a sedere * ore di apertura)	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
148	SERVIZI	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Indice di utilizzo	(Prestiti + ILL attivi + DD attivi) / Patrimonio documentario* 100	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
149	SERVIZI	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura utenti potenzial per posti lettura in biblioteca	Utenti potenziali/Posti di lettura	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento dell'efficacia
150	SERVIZI	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Media delle ore di apertura	N. ore di apertura settimanale/7	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia
151	SERVIZI	BIBLIOTECA	Sistema bibliotecario	Finanziaria	Stato risorse	Incidenza spese risorse elettroniche	Spesa per risorse elettroniche / spesa per risorse bibliografiche	Indicatore di stato delle risorse non definibile a priori un andamento
152	SERVIZI	GOVERNANCE	Pianificazione Controllo e Statistica	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario pianificazione e controllo	FTE TA pianificazione e controllo (o costo attività)/valore entrate+uscite	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza
153	SERVIZI	GOVERNANCE	Pianificazione Controllo e Statistica	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione
n.	LIVELLO	AREA	SERVIZIO	PROSPETTIVA MAPPA STRATEGICA	TIPO MISURA	Titolo della misura	Specifiche	Scopo/Andamento
	<i>Indica l'appartenenza alla mappa generale o ad un servizio specifico</i>	<i>Indica l'area di riferimento della mappa generale (indicata anche nel caso degli indicatori di servizio)</i>	<i>Indica il servizio i riferimento. Nel caso in cui l'indicatore sia generale di ateneo è indicato ATENEO</i>	<i>Riferimento alle aree tipiche della BSC (innovazione/finanziaria/stakeholder/processi)</i>	<i>Indica il tipo di misura: efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto</i>	<i>Descrizione della misura</i>	<i>Come si calcola la misura</i>	<i>Cosa misura e come interpretare</i>

La costruzione del sistema di indicatori, eventualmente rapportato alle specificità delle varie strutture organizzative in cui è articolato l'Ateneo ("indicatori specifici"), costituisce senza dubbio uno degli obiettivi prioritari da conseguire nel corso del triennio 2014-16.

Naturalmente, tra gli indicatori globali di Ateneo dovranno trovare posto anche quelli desumibili dalle analisi effettuate in documenti più recenti dai quali si possano ricavare informazioni sul posizionamento dell'Ateneo: e quelli elaborati annualmente in sede ministeriale per l'attribuzione di quote di finanziamento e/o per segnalare comportamenti "virtuosi" da parte degli Atenei si lasciano preferire (per ragioni evidenti).

Un primo set di indicatori è senz'altro rappresentato da quelli utilizzati ai fini della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Gli indicatori utilizzati per l'ultima distribuzione della quota premiale sono stati i seguenti (Allegato 1 al DM 20 dicembre 2013 n. 1051)³:

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso
domanda	A1	<p>Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2011/12 che abbiano conseguito almeno 12 crediti nel 2012, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D).</p> <p>A tale indicatore sono applicati due correttivi: a) di sostenibilità dell'offerta formativa (KA); b) di contesto territoriale (KT)</p> <p>dove:</p> <p>KA=Rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi attivati nell'a.a. 2011/12 (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico). Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano.</p> <p>KT=compensazione della minor capacità contributiva delle regioni, calcolata sulla base della distribuzione dei redditi netti familiari dell'indagine "Redditi e condizioni di vita" dell'ISTAT.</p>	50

³ Nel 2013 l'importo di 819 M€ (corrispondente al 13,5 % delle risorse FFO) è stato ripartito per il 34% (278,46 M€) sulla base degli indicatori A1 – A2 e per il restante 66% (540,54 M€) sulla base degli indicatori B1 – B2.

risultati	A2	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2012 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2011/12, distinti per gruppi di corso (Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento)	50
ricerca	B1	Risultati della VQR 2004 – 2010 in relazione all'indicatore finale di struttura (IRFS1) di cui al Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013 determinato secondo quanto previsto alla Sezione 4.3.1 e parametrato su 16 aree di ricerca. I pesi di area per comporre gli indicatori di area sono pari all'incidenza dei prodotti conferiti nell'area.	90
	B2	Qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) da ciascun ateneo nel periodo 2004 – 2010 come risultante dall'indicatore IRAS3 (“qualità della produzione scientifica...”) definito nella Sezione 4.1.1 del Rapporto finale ANVUR del 30 giugno 2013 e parametrato su 16 aree di ricerca. L'indicatore finale di ateneo è calcolato come somma pesata degli indicatori IRAS3 delle sole aree in cui la valutazione dei prodotti dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) dell'ateneo nel periodo 2004 - 2010 è almeno pari alla valutazione media nazionale dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) dell'area.	10

Altri indicatori possono essere costruiti prelevando i dati dai D.M. che distribuiscono le quote di FFO (Fondo per il finanziamento ordinario) tra gli Atenei, dalla banca-dati DALIA (Dati liquidato atenei italiani) e dall'ANS (Anagrafe nazionale degli studenti).

Gli indicatori sono riassunti nella tabella che segue e sono espressi tutti come peso % dell'Univ. di Siena rispetto al Totale nazionale⁴.

Se assumiamo come termine di paragone tra i vari indicatori la % di USiena rispetto al Totale FFO 2013 (1,70 %), vediamo immediatamente come si possano considerare positivamente le performance (in termini di quote premiali di finanziamento) riferite all'attività di ricerca rispetto a quelle riferite all'attività didattica; dal lato del personale vi è un notevole sbilanciamento – sia in termini di numerosità che di costo – in direzione del personale tecnico-amministrativo; esiste un problema evidente nel numero di studenti iscritti ai corsi di I° e II° livello, che è sicuramente non adeguato alla “capacità produttiva potenziale” dell'Ateneo (anche se la situazione migliora se ci riferiamo ai soli studenti in corso e migliora ancora più decisamente se ci riferiamo al N. di laureati).

⁴ Al fine di rendere i dati omogenei sono state considerate solo le 54 università statali identificate nella distribuzione del FFO come “Istituzioni art. 1, lett. a DM 700/2013”.

	<u>TOTALEnaz</u>	<u>USiena</u>	<u>% USiena</u>
	-	-	-
FFO2013: Quota Base + Piano Associati	5.315.875.867	88.572.104	1,67%
<i>FFO2013: DID, domanda - A1</i>	139.230.000	1.877.304	1,35%
<i>FFO2013: DID, risultati - A2</i>	139.230.000	1.730.001	1,24%
FFO2013: Quota Premiale-Didattica	278.460.000	3.607.305	1,30%
<i>FFO2013: RIC, VQR - B1</i>	479.484.182	11.747.512	2,45%
<i>FFO2013: RIC, Reclutamento - B2</i>	53.400.750	991.198	1,86%
FFO2013: Quota Premiale-Ricerca	532.884.932	12.738.710	2,39%
FFO2013: Quota Premiale	811.344.932	16.346.015	2,01%
Intervento Perequativo FFO 2013	91.000.000	2.143.769	
Assicurazione 5 % 2012	35.224.446		
riduzione per situazioni tra 0% e 4,75 %	-31.301.176	-1.443.897	
TOTALE FFO 2013	6.222.144.069	105.617.991	1,70%
DALIA: N. docenti 31-12-2013	46.051	772	1,68%
DALIA: Ass. Fissi docenti Anno 2013	2.825.557.730	45.715.590	1,62%
DALIA: Access. (noOsp) docenti Anno 2013	59.869.450	253.660	0,42%
DALIA: CostoTot (noOsp_noOn) docenti Anno 2013	2.988.287.190	46.773.680	1,57%
DALIA: N. PTA 31-12-2013	43.068	941	2,18%
DALIA: Ass. Fissi PTA Anno 2013	1.218.870.190	25.726.480	2,11%
DALIA: Access. (noOsp) PTA Anno 2013	125.514.280	235.730	0,19%
DALIA: CostoTot (noOsp_noOn) PTA Anno 2013	1.401.337.290	28.154.750	2,01%
Iscritti in corso A.A. 2011-12	1.002.626	11.707	1,17%
Iscritti F.C. A.A. 2011-12	529.001	4.251	0,80%
Iscritti totali A.A. 2011-12	1.531.627	15.958	1,04%
N. Laureati A.A. 2011-12	253.251	3.118	1,23%

I risultati ottenuti dal confronto con altri Atenei sia ai fini dell'attribuzione dei finanziamenti ministeriali che da iniziative di benchmarking rappresentano un elemento di analisi fondamentale per individuare quali possano essere le azioni che l'Ateneo dovrà mettere in atto per migliorare le proprie performances. Tuttavia, occorre ribadire che la strategia dell'Ateneo non può fondarsi unicamente su

confronti ma deve far riferimento anche alla declinazione della sua *mission* istituzionale e agli aspetti caratterizzanti le proprie peculiarità.

Sarà perciò sicuramente necessario aggiungere ulteriori elementi alla lista di indicatori precedenti: la lista definitiva dovrà essere oggetto di apposita verifica con gli organi di governo, che dovranno in particolare evidenziare gli elementi di importanza prioritaria per lo sviluppo futuro dell'ateneo, con conseguente rivisitazione degli indicatori globali proposti in questa sede.

In ogni caso, dovranno essere introdotti i tre fondamentali indicatori calcolati all'interno della banca dati Proper: Indicatore Spese di personale, Indicatore di indebitamento ed Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF).

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

Nella tabella che segue sono riportati i valori completi riferiti al 2012 e la parte nota di quelli relativi al 2013 (v. Banca dati Proper al 31-5-2013).

	INDICATORI 2012 (*)			INDICATORI 2013		
	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ
Docenti a tempo indet.	67.108.043	2.573.188	100.730.168	62.950.365	6.478.849	91.883.498
Dirigenti e PTA a tempo indet.	36.046.328			35.425.364		
Docenti a tempo det.	344.227	357.992		465.697	477.841	
Dirigenti e PTA a tempo det.	196.524	33.774		35.021	36.250	
Direttore Generale (1)	212.116		212.116	215.371		215.371
Fondo Contrattazione Integr. (2)	1.517.958		1.517.958	1.375.805		1.375.805
Contratti per incarichi insegn. (3)	3.151.242		3.151.242	2.493.300		2.493.300
TOTALE NUMERATORE (A)	108.576.438	2.964.954	105.611.484	102.960.923	6.992.940	95.967.974

(*) non è stata inclusa la voce "Trattamento stipendiale integrativo CEL" prevista solo per il 2012

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

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

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

	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette
FFO	109.666.227		109.666.227	non inserito		
Programmazione Triennale	632.827		632.827	non inserito		
Tasse e contributi (4)	26.469.942	88.835	26.381.107	26.509.137	175.251	26.333.886
TOTALE DENOMINATORE (B)	136.768.996	88.835	136.680.161			

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

			2012	2013	Differenza
INDICATORE SPESE DI PERSONALE (A/B)			77,27%		

			Valori	Valori	
Rata annuale capitale + interest			9.649.446	10.049.445	
TOTALE NUMERATORE (C)			9.649.446	10.049.445	

			Valori	Valori	
Entrate Nette (+)			136.680.161	0	
Spese Pers. a carico Univ. (-)			105.611.484	95.967.974	
Fitti passivi a carico Univ. (-)			5.257.592	5.455.255	
TOTALE DENOMINATORE (D)			25.811.085		

			2012	2013	Differenza
INDICATORE INDEBITAMENTO (C/D)			37,38%		

	Entrate Nette		82% Entrate Nette	Entrate complessive		82% Entrate Nette
FFO (+)	109.666.227			non inserito		
Programmazione Triennale (+)	632.827			non inserito		
Tasse e contributi (+)	26.381.107			26.333.886		
Fitti passivi a carico Univ. (-)	5.257.592			5.455.255		
TOTALE NUMERATORE (E)	131.422.569		107.766.507			0

			Valori		Valori
Spese Pers. a carico Univ.			105.611.484		95.967.974
Rata annuale capitale + interest			9.649.446		10.049.445
TOTALE DENOMINATORE (F)			115.260.930		106.017.419

			2012	2013	Differenza
ISEF - INDICATORE DI SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA (E/F)			0,93		

6.2. Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 1: SOSTENIBILITA'

L'Università degli Studi di Siena è un Ateneo ormai da anni leader nella promozione della sostenibilità attraverso l'offerta didattica, la ricerca, la consulenza e formazione alle imprese e alle istituzioni.

La sostenibilità attiene alla capacità di gestire in maniera integrata il perseguimento di obiettivi di natura ambientale (in termini di tutela e valorizzazione delle risorse naturali e del patrimonio ambientale), sociale (quali la valorizzazione del patrimonio culturale, umano e relazionale) e di competitività (contribuendo allo sviluppo socio-economico) del territorio, attraverso una efficace e efficiente utilizzazione e valorizzazione delle risorse umane, ambientali e economico-finanziarie; a questo proposito, l'Ateneo senese si propone di assumere un ruolo di coordinamento di programmi e azioni orientate verso la sostenibilità, sia in ambito nazionale che internazionale.

L'Università coglie in tal modo le potenzialità del contesto sociale e ambientale di riferimento, derivanti dal collocarsi nel cuore di una Provincia caratterizzata da significative emergenze paesaggistiche, ambientali, umane, nella quale si collocano ben quattro siti UNESCO.

Le azioni promosse dall'Università hanno come obiettivo lo sviluppo della conoscenza e della consapevolezza sociale e ambientale integrata alla prospettiva economico-finanziaria, muovendosi sia su scala locale, grazie ai rapporti con il territorio, che su scala internazionale, grazie alle convenzioni esistenti con molteplici università e istituzioni straniere.

I progetti inerenti l'indirizzo strategico della sostenibilità sono stati sviluppati con maggior riferimento all'attività di ricerca realizzata nell'Ateneo senese coscienti degli effetti che i risultati di tali ricerche avranno sia nell'ambito della didattica che del supporto allo sviluppo economico e sociale.

Dal punto di vista della didattica, i programmi di ricerca avviati potranno contribuire, attraverso lo sfruttamento dei risultati ottenuti, alla definizione di specifiche attività didattiche all'interno di corsi di studio già attivi nelle diverse aree disciplinari od arrivare a pensare di offrire ex novo percorsi di studi focalizzati sulla sostenibilità all'interno delle diverse aree scientifiche.

Allo stesso modo, i risultati dei progetti di ricerca potranno, soprattutto per quelli maggiormente applicabili in termini operativi, costituire la base attraverso la quale instaurare processi di trasferimento di conoscenze tra mondo accademico e mondo operativo aziendale

6.2.1 SOSTENIBILITA'-Ricerca: Programmi e iniziative a carattere trasversale in corso

Al fine di potenziare le strutture e attività già esistenti, l'Ateneo ha costituito nel 2011 Ne.S.So. (Network Siena Sostenibilità), una rete formata da singoli studiosi, centri, dipartimenti che affrontano nelle loro attività didattiche e di ricerca molteplici dimensioni della sostenibilità, da quella ambientale a quella economica e sociale (www.unisi.it/nesso). Si tratta di una rete a carattere multidisciplinare per lo studio e la promozione della sostenibilità dello sviluppo che funziona in modo collaborativo e non gerarchico e permette di attivare sinergie, all'interno e all'esterno dell'Ateneo. Al momento è composta da geografi, biologi, geologi, chimici, ingegneri, medici, giuristi, economisti, scienziati sociali, esperti di trasporti.

Al fine di focalizzare maggiormente le attività svolte in Ateneo in materia di sostenibilità, sono stati altresì definiti dei sotto gruppi di lavoro riferiti a specifici comparti e/o aree tematiche, quale, ad esempio, il Progetto UniSAT (www.unisat.unisi.it) per tutto ciò che attiene al settore agroalimentare.

Il gruppo di lavoro sulla Sicurezza Alimentare e Tracciabilità (UniSAT) istituito dall'Ateneo senese (oggi denominato USiena Agrifood) è composto da Ricercatori afferenti a diversi Dipartimenti, impegnati in progetti di ricerca finalizzati a sviluppare metodologie, tecniche e strumentazioni innovative da trasferire alle aziende agroalimentari localizzate sul territorio.

Il gruppo di lavoro ha trovato il consenso di diversi Enti come l'Amministrazione Provinciale, la Camera di Commercio, Associazioni di Categoria, Associazione dei Consumatori.

Tra gli obiettivi di questo gruppo di lavoro c'è quello di promuovere e organizzare, in collaborazione con Enti e privati, un progetto di alta formazione e di internazionalizzazione con una visione più ampia del solo settore agroalimentare e aperto anche alle bellezze del nostro territorio (musei, parchi ect) in modo costruire una massa critica da inserire in un progetto più generale di "marketing territoriale" vero e proprio, che potrebbe rappresentare un valore aggiunto per tutti.

Nel riconoscimento del ruolo e delle attività svolte dall'Ateneo in materia di sostenibilità, l'Università di Siena è stata incaricata di coordinare il Centro Regionale per il bacino Mediterraneo del Sustainable Development Solution Network delle Nazioni Unite (UN SDSN, unsdsn.org).

Il network, lanciato nell'agosto del 2012 e diretto dal Prof. Jeffrey Sachs, è una rete globale ed indipendente di centri di ricerca, università e altre istituzioni e organizzazioni della società civile concepita per trovare e diffondere soluzioni in grado di promuovere percorsi di sviluppo sostenibili. L'iniziativa si va strutturando in 12 gruppi tematici e in una rete di Centri Regionali, nel riconoscimento che le modalità per realizzare gli obiettivi non possono essere le stesse in contesti sociali, economici e politici molto diversi.

Il primo di questi centri è, appunto, quello coordinato dall'Università di Siena: il Med Solutions che funge da centro di riferimento di UN SDSN per tutta l'area del Mediterraneo (www.medsolutions.unisi.it).

Obiettivi per il triennio:

Obiettivo per il triennio è consolidare ulteriormente i network costituiti, sia a livello locale, ampliando le collaborazioni e le attività interne a Ne.S.So., sia a livello internazionale, ovvero Med Solutions, costruendo una rete di partner mediterranei e sviluppando alcune azioni all'interno di progettualità interdisciplinari e internazionali.

Il fine è quello di estendere e ampliare la logica collaborativa e di sistema caratterizzante le reti esistenti, dando vita ad una rete regionale, nazionale e internazionale di attori di eccellenza sulla sostenibilità, con i quali condividere le attività e i risultati della ricerca, nonché l'organizzazione di attività didattiche e formative.

Responsabili

Prof.ssa Tania Groppi, in qualità di coordinatore di Ne.S.So.

Prof. Claudio Rossi, in qualità di coordinatore di USiena Agrifood

Prof. Angelo Riccaboni, in qualità di coordinatore di Med Solutions

Indicatori

1. adesioni ai vari network ossia numerosità dei soggetti coinvolti e loro eterogeneità, nel senso di appartenenza a differenti categorie, appositamente individuate dai vari network a seconda della rappresentatività ricercata (ovviamente, tale aspetto non può essere indagato in relazione a Ne.S.So. costituito da studiosi dell'Ateneo)
2. n. progetti e iniziative avviati dai vari network
3. rilevanza e significatività delle iniziative intraprese

Target

Indicatore	Ne.S.So.			USiena Agrifood			MED Solutions		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015

Partecipazione	<i>numerosità</i>	n. 25	+10%	+10%	n. 15	+10%	+10%	n. 50	+10%	+10%
	<i>tipologia</i>	non applicabile			n. 5	+10%	+10%	n. 10	+10%	+10%
Progetti e iniziative		n. 2	n. 2	n. 3	n. 2	n. 2	n. 3	n. 2	n. 2	n. 3

6.2.2. SOSTENIBILITA'-Ricerca: Progetti a livello di singola area disciplinare

Nella consapevolezza che il raggiungimento del proprio obiettivo strategico inerente la promozione delle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile passa attraverso la promozione della massima partecipazione possibile, l'Università di Siena ha invitato ciascun Dipartimento che compone la propria struttura organizzativa e anche le associazioni degli studenti e il personale tecnico-amministrativo a presentare uno specifico progetto/iniziativa sull'argomento, considerato nei suoi profili ambientali, sociali o economici, così da cogliere o stimolare il dibattito interno ad essi focalizzandolo sui temi della sostenibilità. I Dipartimenti, ovviamente, portano avanti ulteriori attività di ricerca sia nell'ambito del tema della sostenibilità sia all'interno dei campi di ricerca caratteristici dei loro settori scientifico disciplinari di riferimento. Tali attività di ricerca non sono però oggetto del presente documento di programmazione triennale dell'Ateneo ma della programmazione di ogni singolo dipartimento che è realizzata in modo autonomo e indipendente.

In particolare, è stata segnalata l'opportunità di presentare progetti didattici, di divulgazione o di promozione, eventualmente basati su progetti di ricerca. Sono state ritenute preferibili iniziative in grado di supportare le attività di orientamento, la promozione in senso generale delle tematiche dello sviluppo sostenibile, lo stimolo a buone pratiche, stage, le relazioni con il territorio, le imprese e le istituzioni esterne nonché osservatori, forme di monitoraggio di fenomeni relativi al tema in oggetto, o soluzioni particolarmente rivolte agli studenti, magari facendo riferimento ai social network.

I progetti presentati dai vari Dipartimenti sono di seguito brevemente descritti. Nello specifico, nel rispetto della struttura adottata dal presente documento di programmazione, per ciascuno di essi vengono anche specificati i principali destinatari, l'outcome previsto e dei possibili indicatori da utilizzare per controllare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Indicatori

Per la valutazione dei progetti di ricerca che sono di seguito elencati si utilizzano quattro indicatori principali:

1. il numero di contributi scientifici pubblicati sull'argomento oggetto di ricerca;
2. il numero di soggetti afferenti al dipartimento impegnati nel progetto di ricerca;
3. il numero di iniziative (conferenze, workshop, etc.) di diffusione dei risultati della ricerca;
4. l'ammontare delle risorse ottenute per lo svolgimento della ricerca da soggetti finanziatori esterni al Dipartimento.

Gli indicatori e i relativi target di seguito riportati si applicano a tutti i progetti di ricerca.

Target

Indicatore	2013	2014	2015
n. contributi scientifici	Non applicabile	1	2
n. partecipanti	Non applicabile	20%	30%
n. iniziative	Non applicabile	1	2
Finanziamenti ottenuti (€)	Non applicabile	5.000	10.000

Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche

<i>Dipartimento</i>	ECONOMIA POLITICA E STATISTICA
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Alimentazione e Sostenibilità: dal cibo Merce al cibo Bene</i>
<i>Area di riferimento</i>	7. Sustainable Agriculture and Food Systems; 5. Health for All
<i>Keywords</i>	Sostenibilità; Felicità; Land diversion; Land grabbing; Politiche dei brevetti
<i>Outcome Previsto</i>	<p>L'Italia in materia di cultura alimentare parte avvantaggiata rispetto a tanti altri paesi. È un vantaggio importante che secondo molti si riflette nella salute e nella longevità degli italiani, tra le più elevate al mondo. È un vantaggio, però, che si sta perdendo e che invece è urgente proteggere, coltivare e rafforzare. Per questo il progetto propone una accurata rassegna delle evidenze disponibili, soprattutto a livello nazionale, che conduca a raccomandazioni pratiche riguardanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la qualità dell'alimentazione finalizzata al benessere - la qualità dell'alimentazione come strumento per perseguire la sostenibilità economica, sociale e ambientale - l'educazione alimentare per ridurre gli sprechi alimentari - le politiche energetiche e la produzione aziendale - le politiche pubbliche per l'utilizzo del suolo e dei saperi consolidati <p>Lo scopo di queste raccomandazioni è di essere utilizzate sia per la definizione di idonee politiche produttive che di adeguati indirizzi organizzative delle unità di consumo, per es. delle mense pubbliche e private.</p>

<i>Dipartimento</i>	GIURISPRUDENZA
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>La dimensione giuridica del concetto di sostenibilità</i>
<i>Area di riferimento</i>	Area 12 - Scienze giuridiche
<i>Keywords</i>	Globalizzazione; Diritto; Diritti; Mercato; Crisi
<i>Outcome Previsto</i>	<p>Il Dipartimento di Giurisprudenza intende giungere a elaborare una linea di ricerca volta a definire la dimensione giuridica del concetto di sostenibilità e a evidenziare come esso si presta a essere assunto a mo' di fil rouge che lega i ragionamenti dei giuristi su punti nodali dell'esperienza giuridica contemporanea. Nel progetto sono impegnati storici, civilisti, commercialisti, costituzionalisti, internazionalisti, filosofi del diritto, lavoristi, tributaristi già impegnati da anni in corsi postlaurea e in ricerche dove viene utilizzato il canone ordinatore della sostenibilità. E' un tema che i Giuristi del Dipartimento hanno affrontato, anche in prospettiva storica e comparativa, con riferimento sia al processo, sia alla crisi d'impresa, sia ai diritti fondamentali costituzionalmente protetti, sia al contratto e al suo inadempimento, sia alla tutela dei posti di lavoro, sia ai diritti ambientali in ambito internazionale, sia all'imposizione tributaria.</p>

<i>Dipartimento</i>	STUDI AZIENDALI E GIURIDICI
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Sustainability Management lab</i>
<i>Area di riferimento</i>	12. Redefining the Role of Business for Sustainable Development
<i>Keywords</i>	Sostenibilità integrata; Gestione strategica della sostenibilità; Meccanismi di governo aziendale; Modelli di business; Metodi di gestione

<i>Outcome Previsto</i>	<p>Le attività del Laboratorio saranno anzitutto incentrate sul primo asse individuato, considerato propedeutico anche allo svolgimento delle ulteriori attività previste, in quanto finalizzato a stimolare una cultura imprenditoriale maggiormente attenta alla tutela dei valori sociali e ambientali, alle nuove opportunità competitive, e al miglioramento dei processi di governo, decisionali e operativi.</p> <p>Il primo obiettivo del Laboratorio è dunque quello di creare occasioni di confronto fra imprese che hanno compiuto esperienze interessanti sui temi dello sviluppo sostenibile e imprese che vogliono approcciare i temi dello sviluppo sostenibile in termini strategici.</p> <p>Tali iniziative sono rivolte a fornire alle imprese:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un momento di confronto di esperienze e lo scambio di competenze su progetti in corso, evidenziando le opportunità dello sviluppo sostenibile per la crescita e la competitività d'impresa; - la valutazione delle modalità di gestione della sostenibilità nella propria azienda, attraverso strumenti di diagnosi in grado di orientare e alimentare il miglioramento continuo verso una sostenibilità in ottica integrata; - la partecipazione a progetti in partnership tra imprese, anche di diversi settori e diversi paesi, focalizzati su obiettivi di responsabilità sociale e ambientale; - il confronto con i vari portatori di interesse esterni, fra cui anche le istituzioni finanziarie, in merito ai progetti e agli strumenti di responsabilità ambientale e sociale ritenuti più rilevanti; - la partecipazione a laboratori/workshop tematici e momenti formativi, informativi e di supporto sui temi della responsabilità ambientale e sociale; - la partecipazione a incontri itineranti ospitati "a rotazione" presso le imprese coinvolte per favorire lo scambio di conoscenze dirette "sul campo".
-------------------------	--

<i>Dipartimento</i>	SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Mobilità sostenibile</i>
<i>Area di riferimento</i>	Sustainable Cities: Inclusive, Resilient, and Connected
<i>Keywords</i>	mobilità sostenibile, storia dei trasporti, legislazione europea, modelli economici evolutivi, politiche territoriali
<i>Outcome Previsto</i>	<p>Il progetto si prefigge – attraverso la diffusione dei risultati della ricerca – di raggiungere un duplice obiettivo: da un lato incrementare la consapevolezza e la comprensione tra i cittadini dei benefici derivanti dall'uso dei mezzi alternativi all'auto, dall'altro supportare i policy-makers nel processo decisionale in materia di politica dei trasporti, operando decisioni maggiormente lungimiranti e consapevoli.</p> <p>Per indirizzare gli attuali sistemi di mobilità verso un sentiero sostenibile e spingere ad un maggior utilizzo del mezzo pubblico è, infatti, necessaria la partecipazione attiva di tutti gli attori coinvolti, così come sono indispensabili tanti accorgimenti, dalla regolarità, velocità e intensità del servizio, alla promozione economica, fino all'educazione verso una mobilità sostenibile.</p> <p>Per migliorare la comunicazione tra cittadini e policy-makers, particolare attenzione verrà data al coinvolgimento attivo degli studenti nell'ambito del progetto, sia in qualità di partecipanti tramite la compilazione dei questionari</p>

	alla raccolta dei dati oggetto dell'elaborazione, sia come destinatari di uno specifico corso di educazione alla mobilità sostenibile.
--	--

Area Lettere, Storia, Filosofia e Arti

<i>Dipartimento</i>	FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Alle origini dei “diritti umani”</i>
<i>Area di riferimento</i>	10. Good Governance of Extractive and Land Resources
<i>Keywords</i>	diritti umani; antropologia; linguistica storica; politica; società
<i>Outcome Previsto</i>	La ricerca si propone di allargare la consueta prospettiva storico-filosofica riguardo allo sviluppo dei diritti umani, ponendosi al di fuori, ovvero ‘intorno’, ad opere fondamentali quali il Dizionario dei diritti umani, curato da M. Flores (Utet 2007), e la Storia dei diritti umani dello stesso (Il Mulino 2008). La prospettiva scelta - a un tempo storico-antropologica, storico-linguistica e filologica – permetterà di ampliare il ventaglio di ‘documenti’ destinati a formare il dossier “Diritti umani” nella percezione comune; di stimolare la sensibilità di studiosi, studenti e operatori culturali verso tutte le forme parallele di espressione dei ‘diritti umani’ che in prima battuta non sembrano corrispondere alle nostre categorie; di gettare nuova luce su aspetti della cultura antica generalmente trascurati o ritenuti irrilevanti: ma che invece, soprattutto se valorizzati in ambito scolastico, possono grandemente contribuire alla formazione di una coscienza civile nel nostro paese

<i>Dipartimento</i>	SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Sostenibilità sociale: giovani e donne nei contesti di studio e di lavoro</i>
<i>Area di riferimento</i>	3. Challenges of Social Inclusion: Gender, Inequalities, and Human Rights
<i>Keywords</i>	genere, orientamento al lavoro, occupabilità, rapporti con il territorio
<i>Outcome Previsto</i>	a) indagine quantitativa e qualitativa in grado di fornire un quadro attendibile delle rappresentazioni e degli stereotipi di genere attivi negli iscritti ai corsi di laurea triennali in Scienze della Formazione (L-19) e Lingue per la Comunicazione Interculturale e d’Impresa (L-11); b) ricerca-azione finalizzata a favorire, negli studenti, lo sviluppo di un’idea di lavoro adeguata ai nuovi scenari lavorativi locali e nazionali; c) orientamento in uscita mirato a rafforzare la consapevolezza del proprio bagaglio conoscitivo e delle proprie competenze; d) rafforzamento dei legami con il tessuto produttivo locale e regionale

<i>Dipartimento</i>	SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Welfare transnazionale: possibili scenari e nuove competenze per gli operatori del settore</i>
<i>Area di riferimento</i>	3. Challenges of Social Inclusion: Gender, Inequalities, and Human Rights
<i>Keywords</i>	Welfare transnazionale, professioni sociali, servizio sociale, assistenti sociali, processo d’aiuto
<i>Outcome Previsto</i>	Il percorso di formazione attivato dal progetto di Dipartimento interviene

	sull'evidente e urgente necessità degli operatori di fronteggiare il cambiamento dei bisogni della popolazione residente in Toscana che si rivolge ai servizi sociali e sociosanitari del territorio. Si prevede che attraverso momenti formativi specifici sulle trasformazioni del welfare transnazionale e la presentazione di buone pratiche nazionali e internazionali, i professionisti e gli operatori del comparto sociale che parteciperanno al percorso potranno acquisire conoscenze, competenze e atteggiamenti nuovi, utili per meglio interpretare e rispondere alla complessità delle dinamiche sopra descritte.
--	---

<i>Dipartimento</i>	SCIENZE STORICHE E BENI CULTURALI
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Scuola permanente dell'abitare</i>
<i>Area di riferimento</i>	Umanistica
<i>Keywords</i>	Studi umanistici, Città, Sostenibilità, Architettura, Mediterraneo
<i>Outcome Previsto</i>	La scuola intende mettere in discussione lo stato dell'arte delle conoscenze sui temi delle Città mediterranee attraverso la rilettura dei fenomeni storici, archeologici, sociologici, antropologici, architettonici, ecc che si sono succeduti e delle trasformazioni che hanno implicato. Ci aspettiamo che la discussione di un gruppo di studiosi eterogeneo e la confronto tra i partecipanti attraverso prospettive inusuali e in alcuni casi inedite possa comportare un ampliamento degli orizzonti e una maturazione del pensiero rispetto agli argomenti trattati

Area Scienze Biomediche e Mediche

<i>Dipartimento</i>	MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>L'università che promuove la salute</i>
<i>Area di riferimento</i>	5. Health for All
<i>Keywords</i>	Alimentazione, sovrappeso, promozione della salute
<i>Outcome Previsto</i>	La partecipazione di tutta la comunità studentesca al progetto e alle attività proposte. La creazione di un database sulle abitudini alimentari degli studenti e l'individuazione, se presenti, dei determinanti negativi ambientali. Verifica dei cambiamenti dei comportamenti e delle conoscenze tramite la somministrazione dello stesso questionario dopo due anni

<i>Dipartimento</i>	BIOTECNOLOGIE MEDICHE
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Sviluppo di vaccini sostenibili</i>
<i>Area di riferimento</i>	5. Health for All
<i>Keywords</i>	Vaccini, Prevenzione, Difese immunitarie, Tecnologie di Immunizzazione
<i>Outcome Previsto</i>	Si prevede che queste attività di ricerca porteranno allo sviluppo di conoscenze e tecnologie innovative, strumentali per lo sviluppo di vaccini di nuova generazione, sempre più efficaci, più sicuri e a basso costo. L'obiettivo è quello di applicare queste tecnologie allo sviluppo di vaccini contro malattie endemiche nei paesi a basso reddito quali HIV, TB, malaria e infezioni enteriche

<i>Dipartimento</i>	SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>NCDs (Non-communicable diseases): miglioramento della qualità di vita in funzione della nutrizione, delle malattie croniche degenerative ed oncologiche, dei fenomeni di invecchiamento fisiologico e patologico</i>
<i>Area di riferimento</i>	5. Health for All
<i>Keywords</i>	Qualità della vita. Malattie croniche non trasmissibili (NCDs). Invecchiamento fisiologico e patologico. Rete mediterranea. Economia e sostenibilità terapeutiche
<i>Outcome Previsto</i>	Miglioramento della qualità della vita, con particolare riguardo nell'area mediterranea, intervenendo sia sul miglioramento di modelli assistenziali e sull'uso corretto delle risorse e sulla organizzazione di reti di servizi, che su modelli ambientali e dietetici, valutando l'impatto di questi cambiamenti sulle malattie degenerative e tumorali e sull'invecchiamento fisiologico

Area Scienze Sperimentali

<i>Dipartimento</i>	BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Acqua, sostenibilità ed integrazione (WATER-SI)</i>
<i>Area di riferimento</i>	Sustainable Agriculture and Food System
<i>Keywords</i>	acqua, agricoltura sostenibile, qualità del cibo
<i>Outcome Previsto</i>	Realizzazione di una iniziativa di tipologia workshop, abbinata ad un concorso diretto a tutte le scuole superiori italiane per la realizzazione di un progetto /prototipo/attività per un'utilizzo sostenibile e razionale dell'acqua in tutte le sue forme, privilegiando però le attività dell'agricoltura o attività ad essa connesse. Al meeting saranno invitate le classi che presenteranno i migliori progetti e verranno presentate le ipotesi progettuali sviluppate dalle scuole (in modalità streaming) discutendo poi in maniera più estesa i vari aspetti di una corretta gestione della risorsa idrica in agricoltura. All'iniziativa saranno anche invitati aziende e operatori nel campo dell'agricoltura e dell'alimentazione che vedano nella gestione sostenibile dell'acqua un "bollino" di qualità per i loro prodotti. Al convegno potrà essere associata una pubblicazione (o podcast o altra opera multimediale) nella quale saranno riportati i progetti presentati e le conclusioni dell'iniziativa

<i>Dipartimento</i>	INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Realtà aumentata per la sostenibilità</i>
<i>Area di riferimento</i>	
<i>Keywords</i>	augmented reality; environmental monitoring; social interactions; virtual perceptions; safety, modeling
<i>Outcome Previsto</i>	controllo e gestione dell'ambiente, valorizzazione del territorio, benessere sociale derivante dal potenziamento dei sensi, benessere sociale derivante dall'adozione di tecniche di prevenzione guidate da monitoraggi continui di parametri vitali, ottimizzazione della gestione di importanti risorse comuni con ritorno in termini risparmio di tempo e denaro

<i>Dipartimento</i>	SCIENZE DELLA VITA
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>La biodiversità per uno sviluppo consapevole e sostenibile</i>
<i>Area di riferimento</i>	TG 7 "Sustainable Agriculture and Food Systems"; TG 8 "Forests, Oceans,

	Biodiversity, and Ecosystem Services; TG5 Health for All
<i>Keywords</i>	biodiversità, funzionalità degli ecosistemi, alimentazione, sviluppo sostenibile, divulgazione
<i>Outcome Previsto</i>	<p>Il risultato che si prefigge il progetto è rendere consapevoli i cittadini della necessità di un processo di cambiamento affinché il nostro prossimo futuro sia rispettoso della natura e delle sue risorse e di come le nostre scelte possano influenzare la qualità di vita delle generazioni future. Si prevede di raggiungere tale obiettivo attraverso:</p> <p>1) interventi divulgativi nell'ambito di iniziative pubbliche. Alcune di queste iniziative si svolgeranno nell'Orto Botanico dell'Università, struttura annessa al DSV, che nell'ultimo anno si è posto come importante centro per la divulgazione delle tematiche inerenti la biodiversità e lo sviluppo sostenibile.</p> <p>2) comunicazione e divulgazione tramite il social network Facebook utilizzando la già esistente pagina dell'Orto Botanico dell'Università</p> <p>Realizzazione di attività inerenti la <i>citizen science</i>, ovvero iniziative atte a promuovere la partecipazione attiva del pubblico nella ricerca scientifica su tematiche inerenti la biodiversità</p>

<i>Dipartimento</i>	SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE
<i>Titolo del Progetto</i>	<i>Progetto sulla Sostenibilità 2014</i>
<i>Area di riferimento</i>	
<i>Keywords</i>	
<i>Outcome Previsto</i>	<p>Da molti anni nel Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente vengono affrontati con approcci interdisciplinari temi di ricerca inerenti la struttura e il funzionamento del Sistema Terra, i processi globali, i rischi naturali, la gestione e valorizzazione delle risorse naturali e l'impatto del loro utilizzo, gli effetti dei cambiamenti climatici e delle attività antropiche sugli organismi e gli ecosistemi. Sulla base delle esperienze e competenze di ricerca, didattica e divulgazione, sin qui maturate, i docenti del Dipartimento propongono di realizzare un progetto per diffondere la conoscenza del funzionamento del Sistema Terra e delle basi scientifiche della sostenibilità mediante un ciclo di seminari rivolti soprattutto agli studenti universitari e delle Scuole medie Superiori e una pagina WEB destinata ad un pubblico il più ampio possibile, dedicando una parte del sito proprio alle generazioni future: i bambini</p>

6.2.3 SOSTENIBILITA'-Didattica

Nel riconoscimento delle proprie funzioni istituzionali, l'Università di Siena supporta lo sviluppo sostenibile non solo mediante le proprie attività di ricerca e di trasferimento di conoscenza a favore degli operatori locali, ma anche per mezzo della didattica da essa svolta. Il fine è quello di supportare la creazione e diffusione di una cultura della sostenibilità, che si pone alla base di una qualunque azione di promozione dello sviluppo sostenibile.

Il tema della sostenibilità viene dunque promosso nell'ambito dei vari percorsi formativi offerti dall'Ateneo. Tuttavia, allo scopo di meglio cogliere ed evidenziare le interconnessioni esistenti fra le molteplici dimensioni della sostenibilità, l'Università di Siena coglie l'esigenza e l'opportunità di

organizzare un progetto formativo (innovativo nel sistema universitario italiano) secondo un approccio transdisciplinare che attraversa aspetti ambientali, economici, giuridici, energetici, urbanistici, sociologici, per fornire una solida base introduttiva sul tema. Il corso dovrà mirare a:

- fornire le basi per capire i problemi collegati alla sostenibilità, in tutte le sue sfaccettature;
- analizzare gli aspetti ambientali, economici, finanziari, sociali, giuridici, istituzionali, della comunicazione e della pianificazione;
- esplorare gli aspetti transdisciplinari che portano alla reale comprensione della complessità della sostenibilità;
- far diventare gli studenti dell'Università di Siena particolarmente preparati su tutti gli aspetti della sostenibilità;
- farli diventare punto di riferimento dei colleghi nell'area mediterranea.

Obiettivo

Diffondere all'interno della comunità studentesca ma anche fra il personale dell'ateneo e all'esterno di quest'ultimo le conoscenze sviluppate dalle attività di ricerca sulla sostenibilità.

Responsabile

Prof. Simone Bastianoni, Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente, Sezione di Scienze Ambientali

Indicatori

1. Organizzazione del corso per ciascun anno accademico,
2. n. partecipanti all'iniziativa.

Target

Indicatore	2013	2014	2015
Organizzazione corso	SI (n.48 ore)	SI	SI
Partecipanti	150	+30%	+30%

6.2.4 SOSTENIBILITA'-Supporto allo sviluppo economico e sociale

La nozione di *Higher Education for Sustainable Development*, affermata a livello globale nell'ultimo decennio, celebrata dalla Decade delle Nazioni Unite per l'Educazione allo Sviluppo Sostenibile e sancita da strumenti internazionali quali il *People's Sustainability Treaty on Higher Education* (promosso dalla Copernicus Alliance e firmato nell'ambito della conferenza di Rio+20), viene comunemente ricondotta ad almeno 5 pilastri fondamentali (cambiamento culturale, campus sustainability, incorporazione della sostenibilità all'interno dell'offerta didattica e nelle attività di ricerca, community engagement e innovazione dei meccanismi di policy e di governance che caratterizzano il mondo dell'ES). L'ultimo di questi pilastri, andando ad incidere sugli altri quattro in virtù della sua natura trasversale e sovraordinata, racchiude in sé il potenziale per rappresentare il vero fulcro dell'evoluzione del sistema, come motore in grado di sostenere e accelerare il cambiamento lungo ciascuna delle altre dimensioni.

Occorre dunque che l'Università degli Studi di Siena, intenzionata a promuovere lo sviluppo sostenibile quale priorità assoluta nell'ambito della propria programmazione triennale, intervenga in questo senso

per sviluppare best practices che siano innovative nel panorama nazionale e che possano insieme consentire un approccio a 360° al tema della sostenibilità nell'ES.

In altre parole, preso atto del ruolo dell'ateneo quale centro di Coordinamento per l'Area del Mediterraneo del progetto UN SDSN, nonché del suo interesse a stimolare l'offerta didattica e le attività di ricerca relative allo sviluppo sostenibile, residua uno spazio concernente le performances di sostenibilità delle strutture universitarie e l'organizzazione di progetti e iniziative rivolte alla cittadinanza e/o aventi ricadute sul territorio, che viene attualmente colmato dall'impegno congiunto di una pluralità di soggetti (personale tecnico amministrativo, componente studentesca, docenti), ma che a nostro parere potrebbe essere ricondotto ad una maggiore sistematicità attraverso l'individuazione di adeguati meccanismi di governance.

In particolare, il progetto qui descritto, sviluppato su iniziative e in collaborazione con il *Greening USiena Student Environmental Network*, propone l'istituzione di un **Sustainability Office** presso l'Università degli Studi di Siena. La presenza di un *Sustainability Office* può:

- consentire una migliore collaborazione tra i vari soggetti già adesso impegnati su simili questioni formalizzando i contatti tra gli stessi (ad esempio prevedendo tavoli di lavoro e regolari occasioni di confronto) e assumendo un ruolo di coordinamento e controllo delle attività altrimenti svolte all'interno dell'Università;
- facilitare gli aspetti organizzativi ed esecutivi dell'attuazione di interventi sulle strutture universitarie o dell'organizzazione di iniziative di sensibilizzazione;
- facilitare la definizione di progetti che comportino un'interazione con altri uffici di ateneo, nonché il mantenimento di rapporti istituzionali con gli altri stakeholders soprattutto a livello locale (es. amministrazioni locali).

In particolare, al *Sustainability Office* potrebbero essere riconosciute specifiche competenze nel campo della redazione di un report annuale di sostenibilità dell'ateneo (in questo senso il primo passo potrebbe essere quello di adottare il questionario di valutazione della CRUE per verificare i punti di forza e le aree che necessitano un intervento), nell'avvio delle pratiche necessarie (grazie alla possibilità di accesso a documenti, bollette e quant'altro) per ottenere la certificazione energetica ISO, nella promozione (in collaborazione con gli uffici preposti) di indagini di mercato ai fini di orientare gli acquisti dell'Università e definire le linee guida per le procedure di appalto (contribuendo alla formazione di nuovi standard di sostenibilità per l'assegnazione), nella previsione e nel controllo dell'adozione di buone pratiche da parte dei singoli Dipartimenti (risparmio di carta, installazione di wallpapers ecc.), nella diffusione e pubblicizzazione delle attività di ricerca in tema di sviluppo sostenibile (attraverso pagine web, blogs ecc.), nel supporto all'informazione agli studenti in tema di opportunità di stage, internship e bandi.

Obiettivo

Costituire una specifica struttura organizzativa avente lo scopo precipuo di fungere da organo propulsivo, esecutivo e di coordinamento delle politiche di sostenibilità dell'ateneo (ferme restando le attribuzioni separate riguardanti le attività di MED Solutions).

Responsabile

Direzione amministrativa

Indicatori

1. numero di iniziative di sensibilizzazione;

2. numero di iniziative congiunte con gli altri attori del territorio;
3. numero progetti di sostenibilità implementati in Ateneo.

Target

Indicatore	2013	2014	2015
n. iniziative di sensibilizzazione	Non applicabile	1	2
n. iniziative congiunte con attori territorio	Non applicabile	1	1
n. progetti in Ateneo	Non applicabile	1	2

6.3. Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 2: OCCUPABILITA'

L'occupabilità si riferisce alla capacità delle persone di essere occupate o di saper cercare attivamente, di trovare e di mantenere un lavoro; questo implica un impegno forte da parte dell'Università di Siena ad operare sia dal lato dell'offerta sia dal lato della domanda di lavoro; in altri termini, l'Ateneo senese si propone di diventare, nel perimetro degli ambiti funzionali di sua competenza, un attore fondamentale nella ricerca del *matching* tra domanda e offerta di lavoro.

Il continuo incremento della competitività tra le aziende e l'attuale situazione di crisi economica sta rendendo sempre più difficile e lento il posizionamento lavorativo degli studenti una volta aver portato a conclusione il loro percorso universitario. L'Università di Siena si è da sempre impegnata nel promuovere iniziative che siano facilitatrici dell'ingresso dei propri laureati nel mondo del lavoro attraverso la realizzazione di programmi e progetti tesi ad incrementare il livello di interazione tra università e mondo operativo. Questi progetti hanno riguardato sia la ricerca, sia la didattica che lo sviluppo del sistema socio economico locale in cui è inserita. Dal punto di vista della ricerca, l'Università di Siena si è da sempre impegnata nello sviluppo di attività da realizzare congiuntamente al mondo operativo onde produrre nuova conoscenza che sia utile a questo ultimo e, trasmettendola attraverso l'attività didattica ai propri studenti, capace di generare negli stessi competenze che li rendano maggiormente appetibili per il mondo aziendale. Allo stesso tempo, l'Università di Siena considera, in termini di occupabilità, altrettanto importante sviluppare nei propri studenti le competenze necessarie affinché questi possano in modo indipendente intraprendere un percorso imprenditoriale basato sullo sviluppo e la "marketizzazione" di idee innovative. Pur cosciente che lo spirito imprenditoriale di un soggetto è fortemente influenzato dalle caratteristiche personali dello stesso, l'Ateneo senese crede che, per poter sviluppare e sfruttare al meglio le attitudini personali di un soggetto, sia altrettanto importante se non necessario vivere in un ambiente che permetta a quelle attitudini di manifestarsi e di esprimersi al meglio. Ambiente da intendersi con riferimento sia a quello universitario all'interno del quale lo studente trascorre la maggior parte del proprio tempo durante il proprio percorso di studi sia a quello socio-economico locale all'interno del quale l'Università opera. A tal fine, l'Università di Siena ha già avviato ma intende ancor di più potenziarle nel corso del triennio attività che, contemporaneamente allo svolgimento del proprio percorso universitario, permettano da un lato agli studenti di riconoscere e accrescere le proprie attitudini imprenditoriali e dall'altro di supportare gli operatori economici locali nella costruzione di un sistema che sia contemporaneamente solido, sostenibile, flessibile e aperto all'innovazione e alla creatività. In tal modo gli studenti dotati di uno spirito maggiormente imprenditoriale potranno individuare negli operatori economici locali dei potenziali validi partner per le proprie iniziative innovative. Partner che potrebbero contribuire non solo dal punto di vista finanziario ma anche dal punto di vista operativo fornendo, grazie alla loro esperienza, ai neo imprenditori quelle competenze pratiche di natura maggiormente manageriale rispetto alle quali sono inevitabilmente più deficitari.

6.3.1. OCCUPABILITA'-Ricerca

Dottorato in azienda

Una delle principali difficoltà per gli studenti nel raggiungere un rapido posizionamento lavorativo alla fine del proprio percorso di studi universitario è costituita dal più volte richiamato distacco tra mondo accademico e mondo operativo. Tale distacco sembra accentuarsi ancor di più per i livelli di offerta didattica più elevati quali ad esempio i dottorati di ricerca, soprattutto per quelli non attinenti alle scienze dure. Al fine di superare tale ostacolo, l'Università di Siena sta cercando di "avvicinare" il mondo operativo attraverso un processo di condivisione e cooperazione per facilitare lo sviluppo di nuove conoscenze anche per i livelli più elevati della propria offerta formativa. A tal fine, l'ateneo ha

sottoscritto un programma con la Regione Toscana per favorire l'ingresso dei dottorandi in azienda prima della conclusione del loro percorso di studio e ricerca.

Responsabile

Prof. Vincenzo Sorrentino

Obiettivo

Obiettivo dell'iniziativa e' di "fornire" agli studenti di dottorato le competenze linguistiche e informatiche necessarie allo svolgimento della loro attività di didattica e di ricerca.

Indicatori

1. % di dottorandi che partecipano ai corsi facenti parte del programma che effettuano un'esperienza in azienda;
2. % di utenti che ritengono il servizio goduto di livello almeno buono (insufficiente, sufficiente, buono, ottimo).

Target

Indicatore	2013	2014	2015
% di dottorandi partecipanti	Non applicabile	30%	+10%
Livello di soddisfazione	Non applicabile	60%	+10%

6.3.2. OCCUPABILITA'-Didattica

Il progetto "USiena Co-Learning" intende rafforzare il legame tra Università, e mondo del lavoro rendendolo più stabile e più strutturato all'interno dell'esistente offerta formativa di USiena, soprattutto con riferimento ai corsi di Laurea Magistrale più direttamente legati al contesto economico.

Con il progetto "USiena Co-Learning" l'Università di Siena e i soggetti più strettamente coinvolti con il mondo del lavoro (istituzioni, associazioni di categoria, enti rappresentativi delle professioni, imprese) intendono riflettere nei percorsi formativi universitari un forte radicamento con il territorio e il tessuto aziendale, ritenendo che questo sia e debba essere occasione di sviluppo economico e culturale. Le prospettive appena indicate si possono tradurre in una serie di iniziative volte, da un lato, a rendere possibile il coinvolgimento delle imprese nella realizzazione di periodi di formazione degli studenti e, dall'altro, a favorire la presenza in aula di esperienze e competenze provenienti dal mondo del lavoro.

Struttura del progetto "USiena.co-learning"

Il Progetto "USiena Co-Learning" presenta dunque due direttrici. La prima che possiamo denominare: "Esperienze in azienda" e la seconda che possiamo denominare "Co-teaching area". Pertanto, la prima direttrice, dato il contenuto, sarà presentato all'interno della sezione dedicata al supporto allo sviluppo economico e sociale mentre la seconda è parte integrante dell'attività istituzionale trattata nel presente paragrafo, la didattica.

- Co-teaching

Relativamente alla didattica l'Ateneo prevede l'attivazione strutturata e diffusa sui differenti insegnamenti presenti in un percorso di Laurea Magistrale di una serie di attività di co-docenza relativi alle differenti aree scientifico-disciplinare. La co-docenza è un approccio che consente di "attivare" la docenza classica legandone i contenuti alla loro immediata ricaduta aziendale e nel mondo del lavoro. Il ricorso alla co-docenza permette di moltiplicare il valore dei saperi trasmessi nei singoli

insegnamenti ricorrendo all'esperienza e alla competenza di esperti aziendali, di professionisti e professionalità presenti a livello di enti pubblici, istituzioni e imprese presenti in un determinato territorio.

Uno sviluppo dell'attività di "Co-Teaching area" si riflette nello svolgimento di specifiche occasioni di incontro con gli imprenditori e i principali attori del contesto economico da inserire nell'ambito dei programmi di Dottorato di Ricerca. Questi incontri mirano ad orientare o ri-orientare la ricerca sulla base dei temi e problemi emergenti nello scenario economico-aziendale, trasferendo allo stesso tempo conoscenza agli attori e operatori economici.

Sul secondo versante relativo alla possibilità di coinvolgimento nelle attività didattiche di competenze di elevata professionalità provenienti dal mondo del lavoro, dalle istituzioni pubbliche e dalle associazioni professionali occorre ricordare che la Legge Gelmini prevede di potersi fare ricorso con l'assegnazione di contratti di insegnamento a titolo gratuito che non rientrano nel limite del 5% dell'offerta formativa di Ateneo purché i suddetti contratti siano assegnati in relazione a convenzioni stabilite tra l'Ateneo ed enti pubblici (CCIAA, Associazioni professionali, etc.). A questo spazio (finora poco utilizzato) potremmo dedicare più attenzione per disegnare un'offerta formativa più aperta al mondo del lavoro, alle relazioni con il contesto economico e il territorio.

Obiettivo

L'obiettivo è quello di incrementare il numero dei corsi di laurea magistrale all'interno dei quali è praticato il co-teaching al fine di avvicinare mondo accademico e mondo imprenditoriale. Tale avvicinamento da un lato dovrebbe rendere maggiormente coscienti gli studenti delle richieste provenienti dal mondo del lavoro e allo stesso tempo dall'altro lato dovrebbe dare la possibilità al mondo del lavoro di anticipare alla potenziale forza lavoro le loro richieste in termini di competenze e capacità.

Responsabile

Prof. Roberto di Pietra

Indicatori

1. n. di insegnamenti per ogni corso di laurea magistrale in cui è attivato il co-teaching;
2. livello di soddisfazione degli studenti fruitori del servizio.

Target

Indicatore	2013	2014	2015
n. di insegnamenti in co-teaching	Non applicabile	20%	30%
livello di soddisfazione degli studenti fruitori del servizio	Non applicabile	Almeno il 50% con giudizio di buono	Almeno il 60% con giudizio di buono

6.3.3. OCCUPABILITA' - Supporto allo sviluppo economico e sociale

Il Progetto **Santa Chiara Lab** è così denominato poiché trae spunto dalla individuazione di un luogo, il Collegio Santa Chiara, presso cui concentrare attività innovative di informazione e formazione imprenditoriale (USiena Open), contaminazione interdisciplinare (USiena Industry Gateway) e sperimentazione (Lab dei Makers), accanto ai tradizionali servizi di Placement. In aggiunta alle tre suddette iniziative saranno sviluppati una serie di laboratori tra i quali di rilievo per le finalità del presente documento di programmazione sono: Entrepreneurial and Financial Lab, Science Lab e Smart

Engineering Lab for a Better Life. Il Santa Chiara Lab intende diventare luogo di aggregazione per gli studenti desiderosi di sperimentare, di acquisire una mentalità imprenditoriale, e di contaminarsi con colleghi, italiani e stranieri, aventi background scientifico-culturali diversi. Il Santa Chiara Lab, inoltre, aprirà le sue porte anche ai docenti e agli studenti delle Scuole Superiori, attraverso progetti di collaborazione congiunti che contribuiscano a gettare un ponte sempre più robusto tra scuola superiore e università, nell'ottica quindi di favorire l'orientamento, anche grazie alla possibilità di accogliere studenti delle scuole superiori per brevi periodi residenziali. La residenzialità può infine, essere uno strumento di attrazione anche per gli studenti meritevoli dell'Ateneo, nonché per studenti internazionali, rendendo quindi il Santa Chiara Lab un open space di integrazione interdisciplinare, di contaminazione scientifica e di innovazione tecnologica e sociale. Pertanto, il macroprogetto Santa Chiara Lab si caratterizza sia per essere un nuovo servizio a favore degli studenti ma anche per essere un'iniziativa tendente a sviluppare proprio a favore degli studenti un'occasione di occupabilità. Per tale ragione, in questa parte del documento di programmazione è stato ritenuto maggiormente coerente l'inserimento del progetto all'interno dell'indirizzo strategico dell'occupabilità.

Responsabile

Prof.ssa Patrizia Marti

Prof. Lorenzo Zanni

Prof.ssa Santina Rocchi

con il supporto del Liaison Office

Obiettivo

Il progetto si propone di conseguire una serie di obiettivi che in ultima istanza dovrebbero concretizzarsi nel facilitare il posizionamento lavorativo degli studenti. In particolare, gli obiettivi perseguiti sono:

- Facilitare l'ingresso degli studenti nel mondo del lavoro (orientamento e occupabilità)
- Favorire l'emergere di nuova imprenditorialità di matrice accademica (spin off e start up) e in generale una cultura dell'auto-impiego
- Rafforzare il processo di internazionalizzazione con iniziative di potenziamento del *placement* all'estero e di attrazione di iniziative formative internazionali basate sulla valorizzazione dei rapporti università-imprese (*summer school*)
- Garantire un coordinamento istituzionale nel raggiungimento degli obiettivi tra diversi uffici di Ateneo (*Liaison Office, International Place, Placement Office*).

Indicatori

1. n. di iniziative realizzate;
2. n. medio di partecipanti alle diverse iniziative;
3. livello di soddisfazione degli studenti fruitori del servizio.

Target

Indicatore	2013	2014	2015
n. di iniziative realizzate	-	5	5
n. medio di partecipanti		20	25
livello di soddisfazione degli studenti fruitori del servizio	Non applicabile	Almeno il 50% con giudizio di buono	Almeno il 60% con giudizio di buono

6.4. Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 3: INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione attiene alla capacità di promuovere l'interscambio culturale con altri Paesi da parte di tutte le componenti della comunità accademica (docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo), in modo da trasferire nella comunità accademica e nel territorio saperi e esperienze maturate in contesti diversi, ma anche trasferire le proprie conoscenze al di fuori del contesto locale e nazionale; in tal senso, l'Ateneo senese intende svolgere un ruolo di "traslatore" culturale da e verso il proprio ambiente socio economico di riferimento.

La comunità universitaria senese è caratterizzata da una forte spinta all'internazionalizzazione, cosciente del fatto che attraverso il confronto con altre realtà e culture possa essere in grado di sviluppare nuove "sensazioni" e "curiosità". Caratteri questi ultimi essenziali all'avvio di processi di produzione di nuova conoscenza utile a migliorare qualitativamente e quantitativamente sia l'attività di ricerca sia quella didattica ma anche a sostenere in modo maggiormente efficace ed efficiente lo sviluppo della realtà socio-economica all'interno della quale l'Università di Siena insiste. L'Ateneo senese ha da sempre investito sull'internazionalizzazione e infatti la lunga tradizione di cooperazione con atenei di tutto il mondo ha dato vita a una cospicua rete di accordi, che sviluppa al massimo la mobilità internazionale di docenti e studenti. Il processo di internazionalizzazione sinora posto in essere ha portato l'Ateneo senese a costruire una rete di rapporti che potremmo sintetizzare attraverso le seguenti informazioni:

- 340 le Università europee che hanno accordi di collaborazione nell'ambito del progetto LLP/Erasmus;
- 250 le borse Erasmus di mobilità per attività di studio e circa 45 borse Erasmus placement che vengono bandite ogni anno;
- 239 le Università che in Europa, Africa, America Latina, Canada, Federazione Russa, Giappone, Medio Oriente, USA, Vietnam hanno accordi di collaborazione didattico-scientifica;
- 72 le Università straniere che hanno accordi di collaborazione per dottorati internazionali;
- 20 le Università straniere che hanno accordi di collaborazione per master internazionali;
- 40 le borse di mobilità per attività di studio e ricerca per studenti, specializzandi e dottorandi verso Università in Australia, Brasile, Canada, Cile, Federazione Russa, Germania, Giappone, Messico, Perù, Regno Unito, USA che vengono bandite ogni anno.

I risultati appena riportati costituiscono per l'Ateneo senese non un punto di arrivo ma un punto di partenza rispetto al quale continuare a migliorare, soprattutto attraverso il consolidamento dei rapporti in essere e l'allargamento dell'offerta formativa in lingua inglese in modo da permettere la costruzione di un ambiente internazionale e multiculturale all'interno dello stesso Ateneo. Per il raggiungimento di tali obiettivi di seguito sono riportati, suddivisi per attività istituzionale, i progetti che l'Ateneo intende implementare nel corso del triennio.

6.4.1. INTERNAZIONALIZZAZIONE – Ricerca

In un ambiente sempre più competitivo quale quello dell'*High Education*, l'Università di Siena è perfettamente consapevole della necessità di sviluppare sempre più numerosi rapporti con altri soggetti a livello internazionale e dell'importanza che a tal fine rivestono i network stabili all'interno dei quali costruire relazioni durature. Per tali motivazioni, l'Università degli Studi di Siena aderisce a diversi **network internazionali** di notevole rilevanza il cui scopo è quello di promuovere e implementare l'attività di cooperazione internazionale, sviluppare progetti congiunti nell'ambito della formazione e

scambi di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo. In particolare, l'Ateneo senese è partecipe ai seguenti network internazionali:

1. Coimbra group

Il Gruppo di Coimbra è una rete universitaria di cui fanno parte 37 università tra le più antiche e prestigiose in Europa. È stato fondato nel 1985 e formalmente costituito nel 1987. Lo scopo principale del Gruppo di Coimbra è quello di creare legami accademici e culturali per promuovere l'internazionalizzazione, la collaborazione accademica, l'eccellenza nell'apprendimento e nella ricerca nonché servizi alla società. Altro scopo del Gruppo di Coimbra è quello di influenzare la politica Europea in materia di educazione, al fine di sviluppare le migliori pratiche attraverso lo scambio reciproco di esperienze.

2. DaBaCU

Dal 2010 è attivo il progetto DaBaCU, il database e la community della cooperazione universitaria. Il progetto coinvolge 70 università e mira a fornire un aggiornamento costante sulle attività che gli atenei italiani svolgono nell'ambito della cooperazione internazionale.

3. EsoA

L'idea di istituire la European School of Antennas nasce nel 2004 da un gruppo di istituzioni, tra cui Università e Centri di Ricerca di 12 Paesi Europei. Attualmente la rete è stata allargata e sono 24 le istituzioni che ne fanno parte, 20 università (tra cui l'Università degli Studi di Siena) e 4 Centri di Ricerca. Nasce nell'ambito del 6° programma quadro della Comunità Europea ed è integrata in un Network di Eccellenza (Antennas Centre of Excellence).

4. EUA

L'EUA – European University Association rappresenta istituti di istruzione superiore e le conferenze dei Rettori di 46 Paesi Europei. Si può quindi definire come la voce più rappresentativa dell'istruzione superiore europea. Si pone come punto di riferimento e come supporto verso i propri membri per lo sviluppo di cooperazioni e affinché gli stessi possano contare in un aggiornamento costante sulle ultime tendenze politiche in materia di istruzione superiore e ricerca.

L'EUA ricopre un ruolo fondamentale nella definizione del panorama futuro dell'istruzione superiore della ricerca, grazie alla sua particolare e puntuale conoscenza del settore, e si pone come obiettivi principali di rafforzare il ruolo delle università nella European Higher Education Area (EHEA) e nella European Research Area (ERA), e quindi influenzare il dibattito politico e lo sviluppo dei progetti. Si impegna inoltre a realizzare progetti su temi chiave per migliorare la qualità e rafforzare il profilo individuale delle università europee, ma anche contribuire allo sviluppo della dimensione europea dell'istruzione superiore. Tutto ciò mettendo a disposizione servizi ai membri sia al livello europeo che internazionale.

5. EURAXESS

L'Università di Siena fa parte del network europeo "EURAXESS - Researchers in Motion", il nuovo portale ideato dalla Commissione Europea che comprende una serie di azioni volte a incrementare l'attrattività dell'Europa verso i ricercatori dei paesi terzi.

Sono fondamentalmente quattro le iniziative per la mobilità e lo sviluppo della carriera dei ricercatori europei:

- EURAXESS Jobs è uno strumento di reclutamento costantemente aggiornato focalizzato sulla disponibilità di posti di lavoro in tutta Europa. I ricercatori hanno a disposizione una miriade d'informazioni costantemente aggiornate su offerte di lavoro, opportunità di finanziamento e borse di

studio disponibili in tutta Europa. Pubblicando il loro curricula possono farsi conoscere dai potenziali datori di lavoro. Mentre le società e gli istituti di ricerca, possono pubblicare gratuitamente le loro offerte d'impiego e cercare i curricula di ricercatori di levatura mondiale.

- EURAXESS Services è una rete di più di duecento centri presenti in 35 paesi europei che assistono i ricercatori nel progettare e organizzare la propria permanenza in un paese europeo con un servizio personalizzato gratuito che aiuterà loro a risolvere tutti i problemi di alloggio, visto, permessi di lavoro, corsi di lingua, scuole per i vostri figli, previdenza sociale e assistenza medica.
- EURAXESS Rights fornisce tutte le informazioni relative alla Carta europea dei ricercatori e al Codice di condotta per la loro assunzione. La Carta sancisce i diritti e doveri dei ricercatori e quelli delle istituzioni di ricerca e finanziamento. Finalità del Codice, invece, è garantire un equo trattamento di tutti i ricercatori in Europa e rendere più trasparenti le modalità di selezione e assunzione.

6. IAU

L'Università degli Studi di Siena aderisce all'International Association of Universities, fondata nel 1950 e costituita da Istituzioni e organismi provenienti da circa 120 Paesi. TIAU adotta posizioni e si sviluppa policy statements su questioni di importanza globale per l'istruzione superiore. Ogni dichiarazione è il prodotto di una lunga elaborazione e di consultazioni internazionali.

Gli argomenti che sono stati oggetto di tali policy statements sono di solito identificati dalla leadership dell'Associazione ma rispetto a questi è, comunque, richiesta l'attenzione della comunità accademica internazionale.

7. IRUN

L'Università degli Studi di Siena è tra i membri fondatori dell'International Research University Network, la cui costituzione è stata promossa dalla Radboud University Nijmegen (Paesi Bassi) allo scopo di rafforzare i legami tra alcune Università europee note per la qualità delle loro attività internazionali nel campo della ricerca e della didattica.

Obiettivo primario di IRUN è quello di promuovere la qualità della ricerca e della didattica nelle università partners. All'interno del network sarà incoraggiata e facilitata la mobilità dei ricercatori, dei docenti e degli studenti, con l'obiettivo finale di sviluppare dei curricula congiunti e dei programmi di titolo congiunto a livello di secondo e terzo ciclo (master e dottorato di ricerca).

8. MAGNA CHARTA OBSERVATORY

La Magna Charta Universitatum è un documento firmato a Bologna nel 1988, finalizzato a celebrare i valori tradizionali di autonomia e libertà di ricerca e di insegnamento, riconosciuti come propri dalle istituzioni universitarie europee firmatarie, tra le quali l'Università degli Studi di Siena. Il documento è stato poi recepito e sottoscritto anche da Università extraeuropee, testimonianza questa della sua ispirazione di carattere universale. A seguito della sottoscrizione di tale documento è stato fondato il Magna Charta Observatory.

La Magna Charta Observatory of Fundamental University Values and Rights è una organizzazione non-profit con sede a Bologna, fondata dall'Università di Bologna e la European University Association (EUA). L'Osservatorio mira a raccogliere informazioni, esprimere pareri e preparare i documenti relativi al rispetto e tutela dei valori universitari e dei diritti fondamentali stabiliti nella Magna Charta.

9. TETHYS

L'Università degli Studi di Siena aderisce al Consorzio di Università Euro-Mediterranee, che si propone di rafforzare e favorire la collaborazione interuniversitaria tra università europee e dell'area mediterranea condividendo risorse pedagogiche e scientifiche.

10. TUNE

Il Tuscany University Network è stato realizzato dalle Università toscane, riunite al fine di rafforzare e rendere concrete e proficue le proprie iniziative per la collaborazione nella promozione e nello sviluppo delle relazioni internazionali. TUNE è la Rete toscana delle prestigiose università della regione: Università di Firenze, Università di Pisa, Università di Siena, Università per Stranieri di Siena, Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna.

Si tratta di un fondamentale punto di riferimento per le politiche di mobilità transnazionale e di cooperazione a sostegno di qualificati programmi di formazione universitaria e di ricerca, che è una delle priorità dell'amministrazione regionale in Toscana (Italia).

La missione di TUNE è quella di valorizzare e promuovere le opportunità di studio e di ricerca offerte dalle sue Università e Istituti di Ricerca e Centri, nonché di sviluppare delle relazioni internazionali con università e istituzioni straniere pubbliche e private attraverso accordi di collaborazione e la mobilità internazionale degli studenti.

Responsabili

Prof.ssa Alessandra Viviani, Delegata del Rettore alle relazioni internazionali, Rappresentanti dell'Ateneo in ogni specifico network

Obiettivi e indicatori

Il principale obiettivo da raggiungere in tale ambito è di consolidare la presenza dell'Ateneo senese in tali network cercando allo stesso tempo di aumentare il numero di progetti e iniziative realizzate con i partner presenti in ciascun network.

La ricerca è un processo complesso che necessita di essere governato sin dalla fase di concepimento dell'idea di ricerca. Quest'ultima dipende principalmente dalla capacità e dalla creatività del ricercatore ma tali fattori sono spesso fortemente influenzati nella loro pratica "manifestazione" dal supporto che il ricercatore riceve nella traduzione pratica delle proprie idee in veri e propri progetti di ricerca. Onde facilitare tale processo, l'Ateneo senese, con particolare riferimento alla progettualità possibile a livello europeo, ha recentemente avviato un ufficio di supporto alla ricerca europea all'interno del **DIPINT** (Dipartimento Integrato Interistituzionale). Il DIPINT è un centro tecnico-amministrativo destinato a supportare le attività di didattica e di ricerca svolte dalle strutture e dai dipartimenti dell'Ateneo di Siena e dai Dipartimenti ad Attività Integrata (DAI) dell' Azienda Ospedaliera Sanitaria Senese.

L'Ateneo ha in programma di sviluppare ulteriormente questa attività di supporto alla progettualità in rapporto al programma H2020 mediante lo sviluppo di sinergie operative tra gli Uffici della Divisione Ricerca dell' Università di Siena e gli Uffici del DIPINT. Al fine di facilitare lo sviluppo di tale sinergia, l'Ateneo partecipa ad un programma sponsorizzato dalla Regione Toscana sull'alta formazione per supporto a ricerca e innovazione nelle università che prevede la selezione di neo laureati o dottorati per partecipare a degli stage formativi al fine di formare personale da destinare al supporto della elaborazione delle proposte di progetti europei.

Responsabile

Prof. Angelo Riccaboni, Rettore

Obiettivo

Accrescere le competenze atte a supportare i ricercatori dell'Università di Siena nella redazione di progetti di ricerca e in particolare quelli da poter sottomettere alla richiesta di fondi a livello europeo.

Indicatori

1. n. di progetti di ricerca presentati su fondi europei;
2. n. tecnologi.

Target

Indicatore	2013	2014	2015
Numero di progetti	7	8	9
n. tecnologi	Non applicabile	1	1

6.4.2. INTERNAZIONALIZZAZIONE – Didattica

La percentuale degli studenti stranieri iscritti alle nostre lauree magistrali (così come ai nostri dottorati) si presenta in linea con la media nazionale, ma vi sono indubbiamente ampi margini di miglioramento. L'azione di orientamento per il reclutamento di questi studenti deve tener conto di alcune esigenze particolari per rispondere alle quali sono necessarie alcune azioni specifiche.

Il reclutamento degli studenti stranieri deve guardare anche all'apertura verso nuove frontiere. Secondo i dati pubblicati nell'ultimo rapporto dell'OCSE nel 2025 il 50% degli studenti universitari su scala mondiale provverranno da Cina e India, seguiti dall'America Latina e dalla Turchia. Si tratta di un bacino di utenza enorme che, anche se raggiunto in minima parte, consentirebbe al nostro Ateneo di guardare al futuro con rinnovate prospettive. Siena, con il suo Ateneo, gode di indubbia fama internazionale, specie per i suoi beni artistici e culturali. Questo è un patrimonio enorme che non è stato ancora sfruttato in maniera efficace e sul quale è indispensabile puntare la nostra attenzione con iniziative specifiche.

Uno degli elementi su cui è necessario insistere è l'offerta di corsi di laurea in lingua inglese. La presenza dell'offerta formativa in lingua inglese è *conditio sine qua non* per la creazione anche di programmi di doppi diploma, che verranno anche essi ad essere ulteriormente sviluppati nel corso del prossimo triennio.

Al fine di rendere maggiormente attrattiva l'offerta formative in lingua inglese nei confronti di studenti stranieri, l'Ateneo ha deciso di investire sullo sviluppo delle attività di accoglienza e tutoraggio a favore degli student stranieri. Dal 2012 opera in Ateneo un Gruppo di lavoro sugli studenti stranieri in stretto collegamento con la nascita del nuovo sportello integrato dell'*International Place*. Il Gruppo di lavoro coinvolge rappresentanti di URP, Divisione relazioni internazionali, Divisione Corsi di I e II livello, Ufficio comunicazione e portale di Ateneo, Pro rettore alla didattica e Pro Rettore alle Relazioni internazionali oltre ad un rappresentante della Commissione relazioni internazionali. Il Gruppo ha il compito di coordinare le attività e i servizi volti all'attrazione degli studenti stranieri.

Nel 2011, inoltre ad opera dello stesso Gruppo di lavoro, l'Ateneo ha presentato la richiesta alla Commissione Europea della label di qualità "ECTS label". Pur non essendo stata accolta, la presentazione della domanda ha consentito all'Ateneo il riesame di tutti i dati relativi all'offerta didattica e dei servizi per dare loro una nuova e più fruibile presentazione nell'ottica di quanto previsto dalla Guida ECTS che è strumento uniformemente accettato a livello europeo. La recente migrazione al servizio informatico di Esse3 consente all'Ateneo di poter di nuovo presentare la richiesta per l'ottenimento della label.

Al fine di aumentare l'attrattività nei confronti degli studenti stranieri, l'Ateneo senese si propone di realizzare nel corso del triennio le seguenti azioni:

- 1-Revisione del sito web dell'Ateneo, per garantire che questo, così come quello dei vari corsi di laurea, sia sempre bilingue (italiano e inglese). Revisione delle brevi guide di Ateneo per lo studente sia in inglese che in cinese, spagnolo e portoghese, russo.
- 2-Traduzione di tutto il materiale informativo almeno in inglese, compresi i bandi DSU e altro materiale proveniente da altre istituzioni cittadine di interesse per lo studente straniero iscritto all'Ateneo.
- 3-Traduzione, trasparenza e piena fruibilità di tutte le procedure che consentono agli studenti iscritti all'Ateneo, compresi gli stranieri, di partecipare a progetti di mobilità internazionale per studio e tirocinio - incontri appositamente dedicati.
- 4-Azione di marketing più efficace attraverso lo studio di materiali rinnovati, la presenza di banner sui siti delle agenzie internazionali, di video sul portale USiena e sui social network dedicati.
- 5-Rafforzamento della presenza di USiena nei ranking internazionali, in particolare QS University Ranking che è fra i più autorevoli. E' necessario dunque continuare il progetto con QS in cui l'Ateneo è coinvolto dal 2012.
- 6-Partecipazione costante ad alcuni eventi fieristici internazionali, attraverso TUNE e non solo, così come visite in loco organizzate tramite nostri consolati.
- 7-Azione di monitoraggio delle rappresentanze e delle organizzazioni degli italiani all'estero, per reclutare studenti figli di emigrati di prima o seconda generazione. Organizzazione di eventi culturali presso scuole italiane all'estero, con particolare riguardo alla Turchia. Visite alle associazioni degli italiani all'estero, con particolare riguardo all'America Latina.
- 8-Creazione di un'associazione degli Alumni stranieri di USiena.
- 9-Incremento dell'offerta formativa in lingua inglese.
- 10-Incremento dei corsi di studio con programmi di doppio diploma o diploma multiplo, sfruttando le opportunità rappresentate dalla presenza di USiena nei network internazionali.
- 11-Potenziamento dei corsi di master e summer school in collaborazione con atenei e istituzioni stranieri.
- 12-Azioni mirate di orientamento agli studenti stranieri in mobilità internazionale presso USiena al fine di presentare loro l'offerta didattica dell'Ateneo.
- 13-Rafforzamento e mantenimento della presenza nel progetto Scienze Senza Frontiera del Governo brasiliano, anche attraverso visite dedicate.
- 14-Rafforzamento dello Sportello integrato International Place per un esame più efficiente delle domande di pre-enrolment degli studenti stranieri. Creazione di strumenti informatici idonei.
- 15-Rafforzamento delle relazioni con i consolati italiani dei paesi di provenienza degli studenti iscritti a USiena per il disbrigo delle pratiche relative al rilascio dei visti di ingresso.
- 16-Verifica strutturata dei bisogni degli studenti internazionali anche attraverso la rilevazione della soddisfazione dei servizi loro dedicati.
- 17-Premio annuale al miglior studente straniero.
- 18-Rafforzamento della collaborazione con i gruppi studenteschi, in particolare con GES/ESN (Gruppo Erasmus di Siena dell'Erasmus Student Network), per la piena integrazione degli studenti stranieri nella comunità studentesca.

19-Creazione di un gruppo di tutor studenteschi appositamente selezionati che aiutino i nuovi iscritti stranieri.

20-Creazione di un Centro di ascolto dedicato agli studenti stranieri.

21-Assistenza nella ricerca dell'alloggio e ampliamento dell'offerta abitativa anche attraverso convenzioni *ad hoc* con DSU e altri enti, specie con riferimento alla necessità di garantire un alloggio di "prima accoglienza" all'arrivo a Siena nei mesi di agosto e settembre.

22-Rafforzamento dei rapporti con l'Università per Stranieri di Siena e altre scuole di lingua italiana presenti sul territorio per fornire agli studenti stranieri adeguati strumenti di conoscenza e approfondimento della lingua italiana.

Per quanto riguarda, invece, il potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti, nel corso del triennio saranno sviluppate:

Azioni relative alla sensibilizzazione del corpo docente

1.Organizzazione di incontri dedicati al tema del riconoscimento della mobilità incoming e outgoing per gli Uffici Studenti e Didattica dei Dipartimenti.

2-Incontri periodici dei Referenti, dei Coordinatori degli accordi bilaterali Erasmus e dei Presidenti dei Comitati della Didattica per valutare le criticità più ricorrenti nel riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero.

3-Sviluppo offerta formativa in lingua inglese e percorsi integrati di studio finalizzati al rilascio del titolo doppio/congiunto.

Azioni di sensibilizzazione degli studenti

4-Incremento economico delle borse di mobilità tramite fondo dedicato dell'Ateneo – previsione di impegni e individuazione dei criteri di assegnazione.

5-Incontri periodici con gli studenti per la presentazione delle opportunità di mobilità internazionale.

6-Predisposizione delle procedure per l'attivazione di un "tutor Erasmus" attraverso anche una più stretta collaborazione con il Gruppo Erasmus Siena GES/ESN.

7-Eventi dedicati a favorire l'incontro fra studenti in mobilità e la città di Siena e a far conoscere le peculiarità del territorio.

8-Adozione di nuovi strumenti linguistici per la valutazione dei livelli di conoscenza della lingua straniera degli studenti che intendono andare in mobilità internazionale. Organizzazione di corsi di lingua dedicati, anche in modalità online previa analisi dei fabbisogni e previsione di spesa.

9-Creazione di data base all'interno di ciascun corso di laurea sul riconoscimento degli insegnamenti impartiti in quel corso in caso di mobilità internazionale – indicazione delle modalità e richiesta dati.

10-Rafforzamento della cooperazione con l'Università per Stranieri di Siena e altre scuole di lingua per favorire l'apprendimento della lingua italiana per gli studenti stranieri in mobilità presso l'Ateneo.

11-Istituzione di percorsi formativi sulla cultura del territorio per gli studenti in mobilità presso il nostro Ateneo.

12-Convenzione ad hoc con l'Istituto Franci AFAM di Siena per consentire agli studenti in mobilità presso l'Ateneo di seguire anche corsi di musica dedicati – analisi fattibilità.

Azioni strutturali

13-Verifica, con il coordinamento dei Referenti per l'internazionalizzazione dei Dipartimenti, della "vitalità" degli accordi di mobilità esistenti in ciascun Dipartimento, tramite l'analisi periodica dei dati degli studenti outgoing e incoming per ognuno di essi.

- 14-Aumento del numero degli accordi e dei programmi di scambio e mobilità internazionale per offrire ai nostri studenti sempre maggiori opportunità di recarsi per un periodo di studio all'estero.
- 15-Incremento dei progetti KA1 e KA2 nell'ambito del programma Erasmus Plus con particolare riferimento a "Strategic partnership", "Capacity Building" e "Knowledge Alliances".
- 16-Periodica raccolta dei dati da parte della Commissione relazioni internazionali relativamente al numero degli studenti in mobilità incoming e outgoing e dei CFU conseguiti nel periodo di mobilità.
- 17-Analisi delle problematiche scaturite dall'uso del programma ESSE3 per la gestione della mobilità internazionale degli studenti.
- 18-Verifica della fruibilità del materiale informativo e di supporto rivolto agli studenti interessati a progetti di mobilità.
- 19-Adozione e applicazione di un nuovo Decreto rettorale che chiarisca e renda più semplice e trasparente la procedura di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, con riguardo anche alla stesura del learning agreement e alla sua approvazione da parte del Comitato della didattica di riferimento.
- 20-Adozione nei Regolamenti didattici dei corsi di laurea di incentivi per gli studenti che abbiano ottenuto CFU durante un periodo di mobilità all'estero (es. "punteggio premiale sul voto di laurea, CFU aggiuntivi per tirocinio, etc.). Redazione di una nuova tabella di conversione dei voti ECTS trasparente e fruibile.

Azioni dedicate alla mobilità per placement

- 21-Rafforzamento della presenza dell'Ateneo nelle task force dei network internazionali dedicate al placement.
- 22-Partecipazione a progetti di KA2 Erasmus Plus "Strategic Partnership" e "Knowledge Alliances" dedicate al placement.
- 23-Creazione di rapporti con agenzie internazionali per l'impiego e specializzate nell'organizzazione di placement internazionale.
- 24-Potenziamento delle attività di sportello dedicate agli studenti per il reperimento di placement internazionale – analisi fabbisogni e fattibilità.
- 25-Creazione di una banca dati dedicata alle esperienze di Erasmus Placement degli studenti dell'ateneo.

Obiettivi

- 1) Incrementare il numero di studenti stranieri iscritti ai corsi, con particolare riferimento alla presenza di iscritti stranieri nei corsi di Laurea magistrale.
- 2) Incrementare il numero degli studenti che effettuano un periodo di mobilità internazionale durante il loro percorso di studio, sia a livello di laurea che di laurea magistrale creando una serie di strumenti che, da un lato, sensibilizzino sempre più studenti e docenti circa la rilevanza della mobilità all'estero come fattore qualificante del percorso di studio, e dall'altro, facilitino il pieno riconoscimento delle attività formative svolte in mobilità garantendo la piena applicazione della Carta Erasmus.

Il raggiungimento dei target fissati ha in questo caso una valenza rafforzata dal fatto che in base ai risultati ottenuti si potrà godere in via permanente delle somme attribuite in sede di programmazione del Sistema universitario ex D.M. 827 del 15 ottobre 2013, oppure solo per i tre anni considerati, oppure ancora si dovrà procedere alla loro parziale restituzione.

Responsabile del progetto

Prof.ssa Alessandra Viviani, Prorettore Delegata del Rettore alle relazioni internazionali, con il supporto della Divisione relazioni internazionali e International Place

Indicatori

1. Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero;
2. N.di aderenti all'Associazione Alumni stranieri dell'Univ. di Siena;
3. N. di studenti in mobilità all'estero

Target

Indicatore	2013	2014	2015
N. aderenti Ass,ne Alumni stranieri dell'Univ. di Siena	Non applicabile	20	50
% studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	0,002 (2/1107)	0,005	0,10
N. di studenti in mobilità all'estero	174	220	300

Nell'anno accademico 2012/13, con invarianza per l'a.a. 2013/14, l'Università di Siena ha istituito e attivato 6 percorsi formativi di II livello interamente o parzialmente in inglese. In particolare, i corsi di laurea magistrale interamente in lingua inglese sono 4 (Finance, Electronics and Communication Engineering, Computer and Automation Engineering, Medical Biotechnologies), ai quali si aggiungono 2 curricula nei corsi di laurea magistrale Economia/Economics e Management e Governance. Per quanto riguarda i corsi di laurea magistrale Finance, Economia/Economics e Management e Governance, sono inoltre attivati accordi di mobilità internazionale, con rilascio del doppio titolo, ai sensi della nota ministeriale n. 17 del 16 febbraio 2011, lett. b), in convenzione con le seguenti Università:

per Finance con: European Business School, International Univ. Schloss Reichartshausen Rheingau/Wiesbaden (Germania) convenzione del 23/03/2009 (5 anni) e con Univerza v Ljubljani (Slovenia) convenzione del 03/04/2009 (5 anni);

per Economia/Economics con: Univerza v Ljubljani (Slovenia) convenzione del 01/10/2012 (5 anni) e con Uppsala Universitet (Svezia) convenzione del 01/10/2012 (5 anni) ;

per Management e Governance, con European Business School, International Univ. Schloss Reichartshausen Rheingau/Wiesbaden (Germania) convenzione del 03/04/2009 (5 anni).

I corsi di studio in lingua inglese offerti nell'a.a. 2013/14 si collocano tutti nel secondo livello della formazione e interessano aree disciplinari più tradizionalmente vocate all'insegnamento in lingua straniera, anche avendo riguardo alle esperienze scientifiche e di ricerca. Infatti, i corsi di laurea magistrale in inglese sono attivati nei settori dell'economia e della finanza, nonché nel settore dell'ingegneria e nel settore biomedico.

Coerentemente con l'inclusione dell'internazionalizzazione tra le priorità strategiche dell'Ateneo, USiena intende incrementare i **percorsi formativi in lingua inglese**, tramite una pluralità di interventi. Da un lato, sarà potenziata l'offerta in inglese a livello di lauree magistrali, anche in collaborazione con Atenei di altri paesi, non solo europei, con rilascio del titolo congiunto o doppio, e/o supportando periodi di studio e tirocinio degli studenti all'estero. Dall'altro, la prospettiva è di estendere l'offerta formativa in lingua inglese anche alle lauree di primo livello. D'altro lato ancora, l'obiettivo è quello di potenziare l'offerta di corsi di studio di III livello e master in inglese. L'Ateneo intende, inoltre, incrementare l'offerta in lingua inglese attivando sia singoli semestri sia singoli insegnamenti tenuti in lingua straniera.

Per facilitare le procedure di immatricolazione di studenti con titoli di studio conseguiti presso Atenei non italiani, l'International Place dell'Ateneo sta predisponendo uno specifico portale di accesso attraverso il quale gli studenti che si trovano in tale condizione possono far valutare preliminarmente i propri titoli ai fini della verifica anticipata del possesso dei requisiti di immatricolazione per le Lauree Magistrali.

Obiettivi

- 1) Incrementare il numero di corsi offerti in lingua inglese.
- 2) Incrementare il numero di curriculum offerti in lingua inglese.

Il raggiungimento del primo target fissato ha in questo caso una valenza rafforzata dal fatto che in base ai risultati ottenuti si potrà godere in via permanente delle somme attribuite in sede di programmazione del Sistema universitario ex D.M. 827 del 15 ottobre 2013, oppure solo per i tre anni considerati, oppure ancora si dovrà procedere alla loro parziale restituzione

Responsabile del progetto

Prof.ssa Sonia Carmignani, Delegata del Rettore alla didattica

Indicatori

- 1) N. di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera;
- 2) N. CdS che attivano curricula in lingua inglese, anche con rilascio di titolo congiunto;

Target

Indicatore	2013	2014	2015
N. di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera	4	6	7
N. CdS che attivano curricula in lingua inglese, anche con rilascio di titolo congiunto	2	3	6

6.4.3. INTERNAZIONALIZZAZIONE – Supporto allo sviluppo economico e sociale

EYE-"Erasmus Young Entrepreneurs" è un progetto pilota finanziato dalla Commissione Europea. Esso mira ad aiutare i nuovi imprenditori ad acquisire le competenze necessarie per la gestione e la crescita di una impresa di piccole o medie dimensioni, lavorando con un imprenditore esperto in un altro paese dell'UE per 1-6 mesi. Contribuisce a migliorare il proprio know-how e favorisce i trasferimenti transfrontalieri di conoscenze e di esperienze tra gli imprenditori. Erasmus per giovani imprenditori è sotto la Small Business Act per l'Europa, che considera questo progetto pilota un contributo fondamentale "per creare un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare". All'interno di tale ampio progetto europeo, l'Università di Siena è stata nominata coordinatrice di un sotto-progetto denominato JUMP-IN - Join Us with a Market Proposal of an International Network. Progetto di durata biennale (01/02/2014 / 31/01/2016) al quale partecipano i seguenti partners:

- Italienische Handelskammer fuer Deutschland (Frankfurt am Main - D)
- Business Confederation of Macedonia (Skopje - FYRoM)
- British-Portuguese Chamber of Commerce (Lisbon - PT)

- Irish Small and Medium Enterprises Association (Dublin - IE)
- International School of Law and Business (Vilnius - LT)
- Tartu Centre for Creative Industries (Tartu - EE)

Obiettivi

Il principale obiettivo del progetto è quello di incoraggiare la cooperazione e la mobilità tra imprenditori dinamici in ambito europeo, al fine di sviluppare e implementare nuove idee di business. Il contributo che questo progetto può fornire al programma Erasmus for Young Entrepreneurs si basa sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- promuovere opportunità di mobilità tra imprenditori;
- favorire e supportare oltre 160 scambi tra imprenditori;
- fornire assistenza completa dalla promozione delle opportunità alla ricerca del partner giusto, fino al supporto pratico sulla logistica nel luogo dello scambio;
- sviluppare un'accurata campagna informativa verso il mondo dell'imprenditoria;
- creare un network internazionale permanente.

Responsabile del progetto

Prof. Lorenzo Zanni e prof.ssa Costanza Consolandi, delegati del Rettore rispettivamente alle Relazioni con le imprese e al trasferimento tecnologico e all'Orientamento in uscita, con il supporto del Liaison Office e del Placement Office.

Indicatori

1. n. di esperienze di mobilità di imprenditori;
2. n. di iniziative a fini informativi;
3. livello di soddisfazione dei partecipanti alla mobilità.

Target

Indicatore	2013	2014	2015
n. di esperienze di mobilità	Non applicabile	10	15
n. iniziative informative	Non applicabile	2	2
livello di soddisfazione partecipanti	Non applicabile	Almeno il 50% con giudizio di buono	Almeno il 60% con giudizio di buono

6.5. Piani operativi riferibili all'Indirizzo strategico n. 4: SERVIZI AGLI STUDENTI

I servizi agli studenti attengono a tutte quelle iniziative che l'Ateneo si propone di offrire agli studenti, sia al momento del loro ingresso nell'Ateneo senese che in itinere, al fine di rendere maggiormente fruibile e fruttuoso l'ambiente all'interno del quale si realizzano i processi di produzione e diffusione della conoscenza ai quali gli studenti direttamente e/o indirettamente partecipano.

Lo studente costituisce uno dei principali elementi di vitalità dell'Università. Questo è il soggetto fruitore al quale è destinata in misura preponderante l'attività realizzata dalle strutture universitarie sia in termini di ricerca che di didattica. Indirettamente, lo studente è anche lo "strumento" attraverso il quale il sistema universitario può impattare sullo sviluppo degli specifici sistemi socio-economici locali all'interno dei quali è inserito ma anche di quello nazionale e internazionale. Pertanto, lo sviluppo di un adeguato livello di servizi a favore dello studente è necessario non solo per aumentare il livello di attrattività dell'Università nei confronti dei potenziali nuovi studenti ma anche per permettere a quanti già lo "vivificano" di usufruire al meglio, soprattutto in termini di apprendimento, delle conoscenze messe a loro disposizione. Da tale punto di vista l'Ateneo senese ha ricevuto negli ultimi anni delle valutazioni che lo hanno sempre posizionato, all'interno del sistema universitario italiano, ai primi posti per il numero e la qualità dei servizi offerti agli studenti (vedesi ad esempio la classifica stilata annualmente dal Censis). Sulla base dei risultati raggiunti, delle competenze oramai sviluppate e consolidate all'interno della propria struttura organizzativa e soprattutto a seguito della sempre maggiore consapevolezza delle esternalità positive prodotte dalla erogazione di servizi di alta qualità agli studenti, l'Ateneo senese intende rafforzare e sviluppare la gamma dei servizi offerti lungo l'intero percorso di studi, dall'ingresso nel sistema universitario dello studente sino al successivo ingresso nel mondo lavorativo.

6.5.1 SERVIZI AGLI STUDENTI - Programmi e iniziative a carattere trasversale in corso

Nell'ambito dei servizi agli studenti i diversi programmi e progetti in corso di realizzazione hanno contemporaneamente un positivo impatto sullo svolgimento di tutte le tre attività istituzionali dell'ateneo senese (ricerca, didattica e supporto allo sviluppo economico e sociale). In ragione di tale multidimensionalità, per l'indirizzo strategico n. 4 non si distingue tra Ricerca, Didattica e Supporto allo sviluppo economico e sociale.

Per rispondere ai diversi e particolari bisogni che gli studenti manifestano verso l'Università, l'Ateneo intende mettere in campo iniziative e attività concrete, mirate in funzione delle diverse fasi della vita universitaria in cui il futuro studente universitario (o anche la sua famiglia) possono trovarsi. Tali fasi possono essere sintetizzate nel seguente modo:

- 1) scelta dell'Ateneo (ingresso);
- 2) scelta del corso di studio (ingresso);
- 3) accompagnamento durante il corso di studio (itinere);
- 4) uscita all'ateneo (uscita);
- 5) ingresso nel mondo del lavoro (uscita).

I servizi saranno modulati lungo tutto l'arco temporale della vita studentesca, che va dalla scelta della città in cui studiare e arriva fino all'approccio con il mondo del lavoro.

Questa modalità innovativa di costruzione dei servizi sarà sviluppata anche attraverso un modello di "Progettazione Partecipata", tendente a favorire l'incontro fra le esigenze degli studenti e le attività proprie di diverse Istituzioni ed Enti del territorio, attraverso la costruzione di gruppi di studio specifici, per realizzare iniziative utili sia a migliorare l'accoglienza e la vita dello studente che a determinare

una ricaduta positiva sul territorio. In quest'ottica, tali modalità di relazione serviranno anche a rendere lo studente parte attiva del processo non limitando il suo ruolo a mero destinatario del servizio ma contribuendo alla costruzione di risposte ai bisogni. Non da ultimo, le pratiche partecipative permettono anche una ricaduta in termini di economicità dell'azione amministrativa e quindi portano a una riduzione dei costi dell'Amministrazione cercando di evitare interventi che non sono prioritari rispetto ai bisogni dei diversi soggetti.

Il modello della Progettazione Partecipata, oltre ad essere una missione specifica dell'Università di Siena, permette di applicare pienamente la normativa sulla "trasparenza" (D.Lgs. 33/2013), secondo la quale la PA ha l'obbligo di pubblicizzare, diffondere le informazioni sostenendo con vari strumenti la partecipazione dei cittadini e cercando la loro collaborazione.

Sempre, nella direzione di un diverso sviluppo dei rapporti tra Ateneo e studente e di ottimizzazione dei servizi è stata potenziata e resa più capillare l'attività di ascolto, raccolta di segnalazioni o reclami che permette anche la verifica del servizio da parte dell'amministrazione (Marketing relazionale).

Infine, ma non per ordine di importanza, questa metodologia di azione ci permette di essere fedeli alla policy dell'Ateneo senese sulla sostenibilità considerata in tutti i suoi profili e non solo economici, socio-culturali e ambientali.

Tale modello si basa su iniziative specifiche, alcune anche di grande impegno di mezzi e risorse, dedicate a singoli dettagli del rapporto tra studenti e Ateneo, raggruppabili principalmente nelle iniziative di orientamento in ingresso, tutoraggio e sostegno in itinere, e orientamento in uscita.

Le iniziative specifiche nei due ambiti trovano il proprio filo conduttore principalmente nei due MACRO-PROGETTI che caratterizzeranno questo triennio di programmazione: USiena Welcome e Santa Chiara Lab.

Macro-Progetto USiena Welcome (orientamento in ingresso e in itinere)

Il principale asse di attività che caratterizza la prima (orientamento in ingresso) e la seconda (sostegno in itinere) fase di interazione tra gli studenti e l'Università di Siena, è rappresentato dal Macro-Progetto USiena Welcome, ispirato al concetto di **Cittadinanza Studentesca** che, lanciato in via sperimentale nel 2013, vedrà la propria definitiva implementazione e rafforzamento nel biennio 2014-15.

USiena Welcome è il progetto dedicato a tutti i servizi e le problematiche che coinvolgono le studentesse, gli studenti e le loro famiglie che scelgono di studiare nell'Ateneo e di vivere nella Città Campus.

E' un progetto che mira alla ricerca di nuove pratiche e soluzioni che possano migliorare la qualità della vita della popolazione universitaria e a favorirne l'inclusione nel tessuto urbano anche attraverso originali forme partecipative e organizzative per sviluppare pienamente il concetto strategico di Cittadinanza Studentesca. Inoltre USiena Welcome si propone di pensare, ideare e realizzare tutte le attività utili a costruire una maggiore attrattività dell'Ateneo verso i futuri studenti e le loro famiglie.

Attraverso una serie di azioni, costruite anche in comune con i diversi attori istituzionali, sono stati individuati e affrontati tutti i piccoli e grandi problemi organizzativi che gli studenti possono incontrare durante il periodo universitario e si inquadrano in 4 aree di interesse:

- Abitare;
- Benessere e diritti;
- Vita studentesca;
- Arte Cultura e Sport.

Per ognuna di tali aree si raggruppano e catalogano informazioni, convenzioni, soluzioni, suggerimenti e indicazioni offrendo in questo modo all'utente una lettura sinottica e semplificata per dare risposte ai suoi bisogni.

Abitare. In coerenza con l'attenzione particolare che la programmazione 2013-15 dedica al tema della sostenibilità (declinata in tutti suoi aspetti), l'offerta di servizi "sostenibili" da un punto di vista ambientale, sociale ed economico sono un obiettivo prioritario.

In questo contesto, e tenendo conto anche della distribuzione topografica degli edifici dell'Università in una città molto peculiare da un punto di vista urbanistico, la mobilità diventa materia di interesse basilare.

Allo scopo viene progettato uno studio approfondito, sfruttando anche le competenze specifiche di docenti e tecnici, sulla mobilità urbana (come poter raggiungere le diverse sedi, e i centri di aggregazione sociale e sportiva una volta arrivati in città), ed extraurbana (come raggiungere la città) sfruttando le reti di trasporto urbano e pubbliche e sviluppando pratiche di mobilità dolce e sostenibile.

In tal senso con il Comune di Siena è stata prevista una ri-lettura delle diverse aree urbane e dei diversi quartieri per poterli "classificare" in base ai servizi utili presenti (Progetto USiena Welcome - Smart Mobility). L'obiettivo sarà la produzione di schede e mappe nelle quali la città sarà rappresentata per diverse aree (o quartieri) nelle quali saranno messe in evidenza le sedi Universitarie, i luoghi rilevanti legati al diritto allo studio (mense, case dello studente, etc.), i luoghi dello sport propri del CUS e quelli convenzionati, attività commerciali e in generale tutte le funzioni principali legate allo studio e alla vita studentesca.

Questo permetterà anche di rendere più oculate le scelte della residenza in funzione dei corsi di studio seguiti e di ottimizzare gli spostamenti in base alle necessità.

Sempre con il Comune, è stato ipotizzato il collegamento di alcuni luoghi rilevanti per l'Ateneo (sedi dei Dipartimenti, biblioteche etc.) attraverso linee garantite dallo sharing di biciclette elettriche delle quali lo studente potrà usufruire a un prezzo ridotto.

Nella sezione **Benessere e Diritti**, larga parte sarà dedicata alle misure di diritto allo studio proprie dell'Azienda Regionale del Dsu Toscana e a quelle messe in campo direttamente dal nostro Ateneo, anche in collaborazione con altri soggetti. L'Ateneo ha programmato di incrementare la diffusione dell'informazione su questi temi in quanto tali agevolazioni vengono spesso sottovalutate dalle famiglie e dagli studenti della città o della provincia.

Progetto USiena Welcome - Weekend. La grande capacità attrattiva verso gli studenti fuori sede dell'Università di Siena è dovuta, oltre che al prestigio accademico e alla qualità della didattica, anche al notevole gradimento della Città. Come accennato precedentemente, in questo contesto una parte rilevante della scelta universitaria viene condivisa dalla famiglia che per gli appuntamenti preliminari (es. iscrizione, test di ingresso, colloqui o attività di orientamento etc.), solitamente e sempre più nell'ultimo periodo, partecipa direttamente accompagnando i figli. In questa occasione i genitori si vogliono rendere conto personalmente, dell'ambiente e della realtà urbana, civica ed economica dove i propri figli studieranno e vivranno.

In quest'ottica, per facilitare tale fenomeno che potremmo definire di "turismo orientativo", l'Università di Siena, insieme alle organizzazioni del settore e alcune Istituzioni locali, ha predisposto il progetto USiena Welcome – Weekend, caratterizzato dall'offerta di pacchetti a prezzi agevolati mirati all'informazione universitaria (seminari, visite dei dipartimenti, dei laboratori e delle sedi didattiche), senza tralasciare la possibilità di poter visitare le attrazioni artistiche, storiche e culturali della città di Siena.

Chi sceglie questa formula sarà accompagnato nella visita delle strutture Universitarie, ma anche alla scoperta della Città da un punto di vista non solo culturale, ma anche dei servizi diffusi che Ateneo e Comune hanno messo in campo a favore di studentesse e studenti universitari.

Student Health Care. In questa sezione dedicata al benessere degli studenti, sarà localizzato l'ambizioso programma che ha come obiettivo l'implementazione di un complesso di servizi legati all'assistenza sanitaria per gli studenti iscritti. Con una quantità così rilevante di studenti fuori-sede (quindi lontani dal proprio medico di base), e sfruttando la presenza di circa 200 docenti di area medica, che coprono le principali specialità della medicina, la possibilità di fornire un'assistenza sanitaria gratuita o agevolata rappresenta un servizio di sicuro interesse per gli studenti iscritti, oltre che un utile strumento per rafforzare l'attrattività verso i potenziali immatricolati. Iniziative pilota sul tema sono già state avviate nel 2013 grazie al servizio di supporto psicologico e coaching (di grande interesse anche per il legame con gli abbandoni) e a quello di prevenzione odontoiatrica. Questi due progetti, sono un esempio di integrazione tra attività istituzionale e attività di servizio per gli studenti attuata dai docenti dell'Ateneo. Il progetto sarà ulteriormente implementato, anche con l'inevitabile coinvolgimento delle Aziende Sanitarie locali, estendendolo alle principali specialità di grande interesse per i giovani studenti, quali la medicina di base, la ginecologia, la medicina interna, l'oculistica, la dermatologia, l'otorinolaringoiatria, la psichiatria, l'endocrinologia (vedi anche Parte I, progetto DSMNC), la medicina di genere. Tali iniziative saranno accompagnate da campagne di prevenzione e informazione (vedi anche Parte I, progetto DMMS) su temi importanti per studentesse e studenti tra i quali quelli legati a una corretta alimentazione, le malattie di carattere sessuale, l'alcolismo con una campagna mirata al bere in modo responsabile, e i sempre più frequenti casi di attacchi di panico e di disagio psicologico in generale.

Tutto ciò attraverso la possibilità di vere e proprie campagne mensili, dove scenderanno in campo gli operatori delle Asl direttamente nelle nostre sedi. Si tratterà di campagne fatte in modo non convenzionale e vi saranno dunque legati eventi culturali di diverso tipo capaci di parlare lo stesso linguaggio dei nostri giovani.

Vita studentesca. La città di Siena viene percepita naturalmente per questioni architettoniche e urbanistiche come un vero e proprio Campus naturale. Gli studenti e le studentesse con la loro assidua presenza hanno influenzato molto lo sviluppo di alcune funzioni e di molte zone della città. In un momento di crisi economica, la vitalità degli studenti e delle studentesse universitarie rappresenta una energia positiva alla crescita di Siena.

Con le associazioni del commercio stiamo costruendo una serie di offerte e sconti rivolti agli studenti che vada a costruire una sorta di "centro commerciale naturale per gli studenti" e che possa rispondere a esigenze di diverso tipo a fronte di una scontistica rilevante.

Altro campo di intervento è quello della vita culturale e ricreativa degli studenti. L'Università ha deciso di puntare molto sulla creatività degli studenti e quindi attraverso la collaborazione con associazioni musicali, artisti, artigiani, il Comune stesso, si vuole puntare alla rivalutazione di alcuni luoghi sia della città che dell'Ateneo attraverso la costruzione di eventi musicali, vernissage, lezioni aperte, esposizioni dove gli studenti e le studentesse sono i protagonisti di tutto.

Arte, Cultura e Sport. Altro asse importante su cui l'Università di Siena sarà fortemente impegnata è quello della creatività: gli studenti e le studentesse che scelgono di studiare nell'Ateneo devono avere la possibilità di continuare a seguire le proprie inclinazioni artistiche e possibilmente di svilupparle.

Con questa finalità, è stato messo in cantiere il progetto "Fucina della Creatività", elaborato in stretta collaborazione con alcune associazioni culturali che operano a Siena, nel campo musicale e nel campo del cinema e del visivo e delle arti in genere. L'iniziativa comprende anche agli studenti degli ultimi due anni delle scuole medie superiori, assumendo anche grande valenza di orientamento.

Tramite queste associazioni culturali, che sono oramai conosciute a livello nazionale, lo studente potrà incontrare personaggi e seguire lezioni sulla musica, l'arte, la fotografia, il fumetto, il cinema, il teatro.

Allo stesso tempo gli saranno dedicati spazi e occasioni, non solo nelle sedi universitarie, per dimostrare le loro capacità e mostrare il prodotto delle propria creatività.

Inoltre, l'ateneo permetterà l'accesso alle proprie "location" più prestigiose per accogliere concerti e manifestazioni di teatro e danza.

La visione fortemente innovativa dell'orientamento e dei servizi allo studente sottesa al macro-progetto USiena Welcome non esclude che al suo interno vengano sviluppate ulteriori iniziative di stampo forse più "tradizionale" (come il tutorato), ma altrettanto efficaci per le finalità ultime dell'orientamento in ingresso (scelta consapevole del percorso di studio) e dell'accompagnamento dello studente in itinere fino al conseguimento del titolo (riduzione del tasso di abbandono e dei tempi di formazione, qualità della didattica e dei servizi di supporto).

In questo filone si inseriscono i progetti che porteranno alla realizzazione di **VideoClip descrittive** per ciascun CdS (che verranno pubblicate sulla piattaforma iTunesU e sul canale YouTube dell'Ateneo e saranno caratterizzate dalla partecipazione degli studenti e degli ex studenti) e alla **Formazione specifica dei docenti** che fanno orientamento (il tema dell'orientamento è talmente delicato da rendere necessario un approccio professionale e competente).

Macro-Progetto Santa Chiara Lab (orientamento in uscita)

Come già evidenziato nella sezione dedicata *all'Indirizzo strategico n. 2-Occupabilità*, Il nome Santa Chiara Lab trae spunto dalla individuazione di un luogo, il Collegio Santa Chiara, presso cui mettere a disposizione degli studenti attività innovative di informazione e formazione imprenditoriale (USiena Open), contaminazione interdisciplinare (USiena Industry Gateway) e sperimentazione (Lab dei Maker, Smart Engineering, EF Lab e Science Lab), accanto ai tradizionali servizi di Placement. Il Santa Chiara Lab intende diventare luogo di aggregazione per gli studenti desiderosi di sperimentare, di acquisire una mentalità imprenditoriale e di "contaminarsi" con colleghi, italiani e stranieri, aventi background scientifico-culturali diversi. Il Santa Chiara Lab, inoltre, aprirà le sue porte anche ai docenti e agli studenti delle Scuole Superiori, attraverso progetti di collaborazione congiunti che contribuiscano a gettare un ponte sempre più robusto tra scuola superiore e università, nell'ottica quindi di favorire il grande tema dell'orientamento in uscita, che costituisce il pilastro del Macro-Progetto S.Chiera Lab e che, come vedremo, si compone di iniziative di medie e piccole dimensioni e trova, inevitabilmente, collegamenti anche con alcuni dei singoli progetti di dipartimento elencati in precedenza.

Progetto USiena Open

Il Progetto "USIENA-OPEN" contempla la realizzazione di una nuova struttura di servizio nell'ambito dell'Università che, inserita organicamente nel Santa Chiara Lab, organizzi e coordini una serie di attività di formazione e di informazione, rivolte a tutti gli studenti dell'Ateneo, ma aperta anche ad utenti esterni, e finalizzate a fornire un supporto per il completamento del percorso di individuazione professionale. La struttura ha come obiettivo quello di facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, esplicitando le nuove competenze necessarie e stimolando creatività e imprenditorialità. In particolare, la struttura offrirà corsi e seminari di formazione tenuti da docenti dell'Università di Siena e da formatori esterni qualificati, appartenenti al mondo produttivo e professionale. Proporrà, inoltre, sia servizi qualificati per migliorare la conoscenza della lingua Inglese, che servizi di consulenza, anche su base individuale, volti a facilitare, attraverso l'analisi di motivazione e aspettative occupazionali, la definizione di un percorso adeguato per la realizzazione degli obiettivi di impiego e professionali dell'utente.

E' infatti accertato che sempre di più emerge fra i giovani che si avviano alla conclusione del loro percorso formativo all'Università (o che si sono laureati) l'esigenza di acquisire, oltre agli

apprendimenti tradizionali, strumenti conoscitivi utili alla progettazione del proprio percorso professionale, favoriti da una percezione chiara delle dinamiche del mondo del lavoro e dei meccanismi che presiedono alla ricerca dell'occupazione. In quest'ottica i servizi di orientamento integrati divengono essenziali per una corretta impostazione del percorso formativo dei giovani studenti universitari. In questo contesto, si coordineranno e svolgeranno le varie attività di formazione e orientamento, secondo un modello operativo suddiviso in moduli anche mensili, per ciascun anno accademico.

I laboratori didattici sono pensati e realizzati secondo il metodo tutoriale come strumenti di integrazione della didattica tradizionale con metodi innovativi atti a promuovere la prefigurazione professionale di laureati, laureandi e anche studenti in corso. Il progetto ha dunque come obiettivo principale quello di favorire la ricomposizione fra l'accumulo dei saperi studiati e una rappresentazione professionale spendibile sul mercato del lavoro. A tal fine vengono messe in atto azioni in grado di favorire nel giovane una concezione del lavoro e delle diverse professioni che non siano astratte e desuete.

Il progetto USiena Open comprende anche il progetto **FaceHolidays** "Gli studenti dell'università di Siena diventano angeli custodi del turista 2.0". Per il tramite del Dip. di Ingegneria Informatica e Sc. Matematiche e in collaborazione con la Fondazione Sistema Toscana, l'Università dovrà selezionare un gruppo di studenti per la costituzione del Social Media Team (SMT) pilota destinato alla promozione del territorio senese, in stretta relazione e interazione con il SMT regionale, raccontando attraverso i formati tipici del web sociale (foto, video, contenuti testuali) eventi, peculiarità, tesori nascosti dello stesso.

Il Progetto avrà anche un versante dedicato all'internazionalizzazione. Come abbiamo visto, l'Università di Siena partecipa, infatti, insieme agli atenei europei membri del network, ai percorsi su stage e employability di IRUN (International Research University Network). IRUN collega dieci prestigiosi atenei europei riuniti in un network all'interno del quale vengono svolte varie attività sia dal punto di vista della ricerca che dal punto di vista della mobilità internazionale di docenti, studenti e personale amministrativo. In particolare IRUN prevede la costituzione di una serie di stage e internship organizzati da ciascun ateneo e messi a disposizione di studenti, laureandi e laureati delle altre università consorziate. Inoltre, IRUN ha costituito un proprio career service (con una parte dedicata nel sito web del network) che mira a mettere in comune le best practices sviluppate nei vari atenei dagli uffici corrispondenti. Questo servizio di career service ha lanciato un progetto pilota che prevede la realizzazione di seminari bilaterali fra i vari atenei rivolti agli studenti per fornire consulenza circa l'accesso al mercato del lavoro nei Paesi membri e alle opportunità e modalità di ricerca di occupazione in questi Paesi. Questi seminari sono svolti attraverso video conferenze alle quali partecipano, da un lato, gruppi pre-selezionati di studenti, dall'altro, consulenti e personale dei career service degli atenei coinvolti. Allo stesso modo i career service degli atenei coinvolti potranno fornire consulenza e assistenza su base individuale agli studenti o laureandi degli atenei partner che ne facessero richiesta.

Strettamente correlato a USiena Open è il Progetto **USiena Life Skills Lab**, che prevede la realizzazione di un laboratorio permanente per lo sviluppo delle competenze trasversali che, attraverso la promozione di iniziative formative e servizi, contribuisca al tema dell'occupabilità per classi di utenti con esigenze diverse (studenti iscritti ai CdS di I, II e III livello, dottorandi, neolaureati all'ingresso nel mondo del lavoro, ex-alumni), sostenendoli nelle decisioni personali che riguardano la costruzione del proprio progetto professionale (career counseling e career coaching).

Progetto USiena.Co-Learning

Il progetto "USiena Co-Learning" intende rafforzare il legame tra Università, e mondo del lavoro rendendolo più stabile e più strutturato all'interno dell'esistente offerta formativa di USiena, soprattutto con riferimento ai corsi di Laurea Magistrale più direttamente legati al contesto economico. Con il

progetto “USiena Co-Learning” l’Università di Siena e i soggetti più strettamente coinvolti con il mondo del lavoro (istituzioni, associazioni di categoria, enti rappresentativi delle professioni, imprese) intendono riflettere nei percorsi formativi universitari un forte radicamento con il territorio e il tessuto aziendale, ritenendo che questo sia e debba essere occasione di sviluppo economico e culturale. Le prospettive appena indicate si possono tradurre in una serie di iniziative volte, da un lato, a rendere possibile il coinvolgimento delle imprese nella realizzazione di periodi di formazione degli studenti e, dall’altro, a favorire la presenza in aula di esperienze e competenze provenienti dal mondo del lavoro. Il Progetto “USiena Co-Learning” presenta dunque due direttrici. La prima che possiamo denominare: “Esperienze in azienda” e la seconda che possiamo denominare “Co-teaching area”.

Alle stesse finalità tende anche il Progetto **USiena Professioni**, che però concentra il focus sulle particolarità del mondo delle professioni regolamentate e si propone di condividere azioni e percorsi di formazione con gli Ordini professionali.

Progetto USiena Maker’s Lab

Siena Maker è uno spazio laboratoriale ed espositivo permanente aperto a tutti: studenti italiani e stranieri, visitatori, cittadinanza (contrade, associazioni), aspiranti imprenditori, imprenditori interessati all’innovazione, inventori. L’obiettivo è la creazione di uno spazio di innovazione aperto a tutti, in grado di dialogare con la cittadinanza e con una rete di imprese, istituzioni e associazioni che possano concretamente sostenere i progetti a diventare start-up e consolidare un proprio mercato. In questo progetto l’Università di Siena svolge un ruolo fondamentale: da una parte si propone come raccoglitore ed elaboratore dei dati raccolti dai cittadini per realizzare progetti di interesse della comunità; dall’altra come sostegno allo sviluppo di nuove imprese con una forte vocazione tecnologica a servizio di soluzioni per la società sostenibile.

Grazie a tecnologie ormai di facile accesso, versatili ed economiche come la piattaforma Arduino (un piccolo microprocessore open source per prototipare con l’elettronica), le stampanti 3D (che, al costo di una stampante laser tradizionale, producono oggetti utilizzando vari materiali), ma anche ai semplici telefoni cellulari, chiunque è potenzialmente in grado di creare, costruire, personalizzare o modificare oggetti, e raccogliere una consistente mole di dati. Si apre quindi un nuovo modo di pensare le tecnologie, e anche nuovi ruoli per chi le utilizza: dal cittadino collettore e distributore di dati, all’artigiano del digitale, all’inventore. Tutti ruoli che condividono la stessa filosofia: costruire, conoscere e condividere con l’obiettivo di una società sostenibile e partecipativa.

Accanto al Siena Maker’s Lab vero e proprio e in una condivisione della filosofia di base e di alcune risorse tecnico/spaziali, è previsto l’insediamento nella stessa area di **Smart Engineering Lab for a Better Life** (laboratorio-ponte verso ambiti non prettamente ingegneristici: medico, chimico, socio-economico, per portare linfa e creatività nel mondo del lavoro), di **Science Lab** (punto di contatto tra gli ambiti più classici della ricerca, nel settore delle scienze chimiche e affini, e le diverse realtà territoriali che costituiscono punti di riferimento per il mondo del lavoro) e di **Entrepreneurial and Financial Lab** (che metterà a disposizione di studenti e laureandi database di carattere economico-finanziario contenenti informazioni su scala internazionale relative a dati macroeconomici, bilanci di aziende (quotate e non) e mercati finanziari).

Una citazione, infine, per il progetto **USiena Industry Gateway**, ambiente virtuale in cui si incontreranno con l’Università gli attori chiave nell’industria (dalle multinazionali alle piccole imprese, gli ordini professionali e le agenzie governative, regionale, nazionale e oltre).

Obiettivi

L’Università di Siena, in questa particolare fase della propria storia plurisecolare, ritiene prioritario impegnarsi nell’implementazione di servizi e opportunità che consentano di attrarre a Siena un maggior

numero di studenti. La contrazione nel numero di immatricolati che ha caratterizzato l'intero sistema universitario nazionale negli ultimi 5 anni impone una rinnovata attenzione alle politiche rivolte agli studenti, così da contribuire ad invertire una tendenza (il basso numero di laureati) che vede l'Italia in coda alle classifiche di Paesi OCSE. E' implicito che ogni intervento/iniziativa progettato per migliorare la vita degli studenti a Siena finisce per essere anche elemento di attrazione, e quindi di orientamento in ingresso. Dall'altro lato, la situazione complessiva del Paese, e più in generale dell'intera società occidentale, indica nella disoccupazione giovanile uno dei grandi problemi ancora irrisolti. Alla soluzione di questi problemi l'Università di Siena intende contribuire con una serie di iniziative specifiche.

Il raggiungimento dei target fissati ha in questo caso una valenza rafforzata dal fatto che in base ai risultati ottenuti si potrà godere in via permanente delle somme attribuite in sede di programmazione del Sistema universitario ex D.M. 827 del 15 ottobre 2013, oppure solo per i tre anni considerati, oppure ancora si dovrà procedere alla loro parziale restituzione.

Responsabile del coordinamento

Prof. Francesco Frati, Prorettore vicario

Indicatori generali

1. N. di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1;
2. N. di Lab c/o SantaChiaraLab attivati;

Target generali

Indicatore	2013	2014	2015
N. di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1			
MEDIA d'ATENEO	0,3472	0,3700	0,4100
Dip. Economia politica e statistica	0,2846	0,3154	0,3769
Dip. Giurisprudenza	0,2744	0,2997	0,3565
Dip. Scienze politiche e internazionali	0,3580	0,3704	0,4198
Dip. Studi aziendali e giuridici	0,4388	0,4454	0,4521
Dip. Filologia e critica delle letterature antiche e moderne	0,3538	0,3846	0,4154
Dip. Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale	0,5591	0,5699	0,5806
Dip. Scienze sociali, politiche e cognitive	0,4934	0,5000	0,5132
Dip. Scienze storiche e dei beni culturali	0,4372	0,4426	0,4536

Dip. Biotecnologie mediche	0,2069	0,3448	0,4138
Dip. Medicina molecolare e dello sviluppo	0,4314	0,4510	0,4902
Dip. Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze	0,4927	0,4976	0,5073
Dip. Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente	0,0845	0,1972	0,2817
Dip. Biotecnologie, chimica e farmacia	0,1991	0,2217	0,2986
Dip. Scienze della vita	0,0964	0,1928	0,2892
Dip. Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche	0,1750	0,2063	0,2938
N. di Lab c/o SantaChiaraLab attivati	Non applicabile	1	4

Responsabili di progetto

Prof. Alessandro Donati (Abitare-Smart Mobility)

Prof. Fabio Berti (Formazione per docenti di scuola media superiore)

Dott. Fiorino P. Iantorno (Fucina della creatività)

Prof.ssa Loretta Fabbri (Linee di innovazione didattica per la sostenibilità delle carriere universitarie)

Dott.ssa Angelita Campriani (Marketing relazionale)

Dott. Fiorino P. Iantorno (Programma Welcome Weekend)

Prof. Ranuccio Nuti (Student Health Care)

Prof. Fabio Berti (Tutorato e monitoraggio carriere universitarie)

Dott.ssa Patrizia Caroni (VideoClip descrittive per ciascun CdS)

Prof.ssa Costanza Consolandi (Entrepreneurial and Financial Lab)

Prof. Claudio Rossi (Science Lab)

Prof.ssa Patrizia Marti (Siena Maker's Lab)

Prof. Domenico Prattichizzo (Smart Engineering Lab for a Better Life)

Dott.ssa Maria Pia Maraghini (Minifabbrica per imparare)

Prof. Roberto Di Pietra (USiena Co-Learning)

Dott.ssa Rosanna Cimato (USiena Life Skills Lab)

Prof. Lorenzo Zanni (USiena Open)

Prof. Roberto Di Pietra (USiena Professioni)

Prof.ssa Santina Rocchi (USiena Industry Gateway)

Target specifici

Progetto	2014	2015
Abitare-Smart Mobility	Predisposizione, distribuzione, raccolta e analisi dei dati del Questionario sulla mobilità per studenti e dipendenti	- Produzione di schede e mappe nelle quali la città sarà rappresentata per diverse aree (o quartieri); - Confronto con Comune, Aziende di trasporto e Associazione taxi per la riorganizzazione delle tratte e per una mobilità attenta alla sostenibilità
Formazione per docenti di scuola media superiore	Summer School, corso di aggiornamento per dirigenti scolastici, docenti e referenti dell'orientamento delle scuole superiori di II grado delle province SI-AR-GR e dell'università	- Summer School, corso di aggiornamento per dirigenti scolastici, docenti e referenti dell'orientamento delle scuole superiori di II grado delle province SI-AR-GR e dell'università;

		- Inserimento di azioni orientative all'interno dei POF scolastici, anche utilizzando il sistema dei crediti scolastici
Fucina della creatività	Realizzazione e organizzazione del corso zero sulla "creatività"	Realizzazione del primo "USienaCreativityWeek"
Linee di innovazione didattica per la sostenibilità delle carriere universitarie	Presentazione di progetti da parte dei Comitati per la didattica di ciascun CdS e condivisione degli stessi all'interno dei Dipartimenti di riferimento	- Realizzazione dei progetti da parte dei dipartimenti; - Selezione da parte degli organi di Ateneo delle buone pratiche
Marketing relazionale		Presentazione report sull'a.a. 2014-15
Programma Welcome Weekend	Campagna di comunicazione specifica	Campagna di comunicazione specifica
Student Health Care	Strutturazione programma di raccolta dati epidemiologici	Analisi epidemiologica dei dati raccolti
Tutorato e monitoraggio carriere universitarie	75 studenti contattati	200 studenti contattati
VideoClip descrittive per ciascun CdS	Produzione e pubblicazione dei primi 10 filmati per il format 1 e 10 filmati per il format 2	produzione e pubblicazione dei restanti filmati per i format 1 e 2
Entrepreneurial and Financial Lab	Attivazione	
Science Lab		Attivazione
Siena Maker's Lab		Attivazione
Smart Engineering Lab for a Better Life		Attivazione
Minifabbrica per imparare	1° sessione Business Game	2° sessione Business Game
USiena Co-Learning	- Emissione Bandi per contratti di Apprendistato di alta formazione - Bando per raccolta candidature sulle differenti competenze previste nel project work di gruppo	Presentazione e Valutazione dei Project work
USiena Life Skills Lab	Avvio dei percorsi formativi e del servizio di coaching professionale	Progettazione e implementazione di questionari on line per misurare la capacità degli studenti nell'ambito delle competenze trasversali
USiena Open	- Corso su spin-off accademici e start-up per studenti; - Corso start up nelle scuole di dottorato - Corso su Internazionalizzazione start up e supporto a competizione bandi SME	- Corso su spin-off accademici e start-up per studenti: corso "Palestra intraprendenza" - Corso start up nelle scuole di dottorato (corso basic sull'imprenditorialità HT) - Corso specialistico per imprenditorialità Life Science, biotech clinical innovation (con TLS) - Coaching settoriale specialistico per ICT, TLC, robotica.
USiena Professioni	Definizione delle attività formative da proporre agli ordini professionali	Approvazione delle convenzioni con gli Ordini professionali
USiena Industry Gateway	Definizione del progetto esecutivo	Fase di test con caricamento dati prototipali su alcuni temi; estensione alle strutture dipartimentali interessate

6.5.2 SERVIZI AGLI STUDENTI – Condivisione dei servizi bibliotecari tra gli atenei toscani

Gli Atenei di Firenze, Pisa e Siena attraverso i loro Sistemi Bibliotecari hanno già avviato un processo di confronto che ha consentito di scegliere e adottare uno stesso applicativo per l'informatizzazione dei servizi delle biblioteche, presupposto essenziale per impostare un processo di unificazione dei servizi agli utenti.

Tuttavia la situazione esistente (2013) evidenzia l'installazione e gestione autonoma da parte di ciascun Ateneo dei sistemi informatici per le biblioteche, che ha come effetto la duplicazione di attività e processi identici nelle singole Istituzioni, con staff dedicati in ambito informatico e biblioteconomico.

Analogamente ogni Sistema bibliotecario ha una propria anagrafe degli utenti e regole diverse per l'utilizzo della documentazione bibliografica, per il prestito e l'accesso ai servizi, con la conseguenza che ogni utente, non appartenente al proprio Ateneo, viene gestito come un utente esterno.

Ogni Ateneo ha un proprio catalogo bibliografico, cui si aggiungono altri cataloghi specifici – sempre e solo a livello di Ateneo - per la consultazione di riviste elettroniche, banche dati, per i documenti digitalizzati, ecc.

L'acquisizione e la gestione delle risorse elettroniche richiede attualmente una duplicazione delle energie necessarie per la loro configurazione da parte di ciascun Ateneo, sottraendo risorse essenziali per il miglioramento dei servizi agli utenti.

Su questi presupposti verrà sviluppata nel corso del triennio una progettualità che consenta di conseguire significativi miglioramenti sul piano dell'economia gestionale, dello sviluppo delle conoscenze e delle abilità professionali, dell'estensione della qualità e dell'efficacia dei servizi erogati

Obiettivi

L'obiettivo finale cui gli Atenei toscani tendono è quello di costituire una rete federata dei propri Sistemi bibliotecari che, pur garantendo a ciascuno l'autonomia scientifica e gestionale, porti all'adozione di regolamenti unici e di schemi organizzativi integrati, a supporto dell'offerta formativa e della ricerca che gli Atenei toscani vorranno adottare nel prossimo triennio.

Più specificatamente, l'obiettivo che si intende realizzare è l'unificazione e la condivisione dei seguenti servizi:

1. Gestione federata servizio di biblioteca digitale: Adozione di una piattaforma tecnologica comune che consenta la gestione federata delle risorse elettroniche acquisite in modo consortile dai diversi Atenei.

2. Gestione unificata dell'accesso alle risorse bibliografiche: Acquisizione e configurazione di un'interfaccia di ricerca - unica per tutti gli Atenei toscani - che offra agli utenti una modalità di accesso semplificata alle risorse bibliografiche cartacee e elettroniche, al materiale digitalizzato, alle anagrafi della ricerca, ai repository istituzionali e ai fondi archivistici degli Atenei;

3. Servizio di prestito integrato: Adozione di regole comuni che consentano la libera circolazione e fruizione dei servizi di prestito bibliotecario, document delivery e interlibrary loan da parte di tutta la comunità accademica negli Atenei toscani, fatte salve le esigenze di salvaguardia di eventuali specificità, supportati da un'anagrafe unica degli utenti;

Il raggiungimento di questi obiettivi consente benefici evidenti in termini di miglioramento della qualità dei servizi agli utenti e permette una crescita omogenea delle professionalità presenti nei Sistemi bibliotecari, con l'opportunità di un percorso di formazione congiunta del personale dedicato.

Il raggiungimento del primo target fissato ha in questo caso una valenza rafforzata dal fatto che in base ai risultati ottenuti si potrà godere in via permanente delle somme attribuite in sede di programmazione del Sistema universitario ex D.M. 827 del 15 ottobre 2013, oppure solo per i tre anni considerati, oppure ancora si dovrà procedere alla loro parziale restituzione

Responsabile del progetto

Dott. Guido Badalamenti, Responsabile Divisione coordinamento sistema bibliotecario

Indicatori

1) N. di servizi unificati o condivisi con altri atenei;

2) Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione;

Target

Indicatore	2013	2014	2015
N. di servizi unificati o condivisi con altri atenei	0	1	3
Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione	Non applicabile	SI	SI

6.5.3 SERVIZI AGLI STUDENTI – Formazione a distanza

L'Università di Siena non ha fino ad oggi sviluppato significative esperienze di formazione a distanza, ritenendo la residenzialità e la partecipazione degli studenti e dei docenti alla vita dell'Ateneo un valore essenziale nel processo educativo e formativo; altrettanto fondamentale è stata sempre ritenuta la possibilità di interazione tra docenti e studenti e tra studente e studente nei processi di apprendimento. Tuttavia, in relazione alle particolari esigenze espresse dalle sedi decentrate di Arezzo e Grosseto e al progresso tecnologico che rende più facile la possibilità di interloquire anche a distanza, dall'a.a. 2013-14 si procederà ad una prima sperimentazione di didattica erogata in "modalità mista".

Obiettivi

Obiettivo del progetto è l'integrazione e il potenziamento della didattica in presenza, garantita dall'Ateneo nell'ambito delle strutture accademiche esistenti a Siena, con forme di didattica a distanza, teledidattica, fruibili in modalità on-line dagli utenti.

I corsi potranno essere seguiti in modalità sincrona, quindi in contemporanea con gli studenti presenti a Siena, con la possibilità di intervenire e porre quesiti al docente o all'oratore, ma potranno anche essere seguiti in modalità asincrona, nel caso non si abbia la possibilità di partecipare nell'orario previsto per la lezione o nel caso si desideri riascoltare la lezione o, infine, semplicemente approfondire determinati concetti. Le lezioni registrate potranno costituire un valido supporto anche per gli utenti con disabilità e in particolare per gli studenti con problemi di dislessia.

Le lezioni registrate e opportunamente arricchite con metadati e 'taggature', saranno a disposizione degli utenti istituzionali – insieme alla documentazione prodotta dai docenti (bibliografie, slides ppt, articoli e documentazione di approfondimento) – attraverso la piattaforma e-learning moodle dell'ateneo di Siena. L'uso di lavagne multimediali LIM consentirà di mettere a disposizione degli studenti ulteriori appunti in forma digitale.

Il portale con la documentazione didattica e la possibilità di fruizione in modalità asincrona di alcune lezioni rappresenta un vantaggio anche per gli studenti fuori sede, che possono così contenere le spese di viaggio e di trasferimento.

L'organizzazione del progetto prevede l'attivazione di stage formativi retribuiti per laureati dell'Ateneo, che affiancheranno i docenti nella gestione delle piattaforme tecniche e di tutor accademici che arricchiranno l'offerta didattica per gli studenti fuori sede.

Il raggiungimento del primo target fissato ha in questo caso una valenza rafforzata dal fatto che in base ai risultati ottenuti si potrà godere in via permanente delle somme attribuite in sede di programmazione del Sistema universitario ex D.M. 827 del 15 ottobre 2013, oppure solo per i tre anni considerati, oppure ancora si dovrà procedere alla loro parziale restituzione

Responsabile del progetto

Dott. Guido Badalamenti, Responsabile Divisione coordinamento sistema bibliotecario

Indicatori

- 1) N. corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità “blended”;
- 2) N. stagisti impiegati;

Target

Indicatore	2013	2014	2015
N. corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità “blended” (modalità mista in OffF)	0	1	2
N. stagisti impiegati	0	4	8

6.6. Piani operativi riferibili al supporto Tecnico, Amministrativo e Gestionale

E' in questo contesto che il Piano della Performance produce tutti gli effetti previsti dal D.lgs. 150/2009 che, non va mai dimenticato, è stato concepito avendo come riferimento l'organizzazione e le logiche ministeriali: è solo in questo ambito, infatti, che nelle università opera (o dovrebbe operare) solo personale contrattualizzato ed è solo qui che possiamo rinvenire l'intera catena di figure prevista per il settore pubblico (dirigenti di Ia fascia, dirigenti di IIa fascia, quadri intermedi (personale di Cat. EP) e personale tecnico-amministrativo (Cat. B, C e D).

In relazione ai fini istituzionali dell'Università, la Direzione Generale/Amministrativa dell'Ateneo definisce le linee strategiche per l'Amministrazione identificando, anche in ottica pluriennale, quali saranno gli obiettivi gestionali, ovvero gli obiettivi per la struttura tecnico-amministrativa, per i dirigenti, per i responsabili di servizio, per le strutture decentrate nonché l'organizzazione dei servizi. La tecno-struttura dovrà naturalmente fornire anche il supporto per la realizzazione dei piani operativi appena esaminati, se non proprio farsene carico direttamente.

In generale, quali obiettivi della pianificazione delle attività gestionali nel triennio 2014-2016 verranno perseguiti:

- Qualità dei servizi;
- Soddisfazione dell'utente;
- Implementazione di adeguati strumenti finalizzati al controllo di gestione;
- Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- Ulteriore ricerca di riduzione dei costi attraverso:
 - i. Revisione/rinegoziazione dei contratti in essere
 - ii. Semplificazione delle procedure e dematerializzazione;
 - iii. Eliminazione funzioni e lavori duplicati;

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento, fissando risultati attesi e risorse necessarie per ciascun periodo di riferimento. L'attivazione di nuove iniziative o progetti di miglioramento verrà valutata in relazione alle quattro prospettive integrate previste dalla BSC: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva degli stakeholder, prospettiva dei processi interni-organizzazione, prospettiva della crescita-innovazione.

Ai processi di supporto attribuiti alle diverse aree di responsabilità verranno, inoltre, associati indicatori che rappresentano misure di efficienza ed efficacia delle attività svolte da utilizzare per confronti nel tempo e, se disponibili, con realtà organizzative omogenee.

Oltre alla valutazione dei risultati individuali e delle unità organizzative, verrà infine definito e introdotto un modello di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi di budget traducono dunque le scelte strategiche in un'articolazione operativa di natura gestionale, economica e finanziaria.

Essi devono soddisfare alcune specifiche caratteristiche: esprimere coerenza con le politiche dell'istituzione, essere frutto del lavoro prevalente di un'Area ma non di un'azione individuale, esprimere specificità e globalità, propositività, proattività, innovazione, proiezione, anticipare i bisogni e assicurare il coordinamento. Le caratteristiche degli obiettivi fanno riferimento ad una serie di fattori, quali l'essere:

- concreti, chiari ed espliciti;
- misurabili, quantificabili e quantificati;
- vantaggiosi, volti a migliorare situazioni acquisite;
- realizzabili, in rapporto alle risorse disponibili;
- tempificati (da attuare nell'arco di 1/2 anni);
- concordati/accettati come impegno comune.

Il radicale cambiamento indotto nel Sistema universitario dalle innovazioni legislative introdotte negli ultimi anni, sia quelle di settore (a partire dalla c.d. Legge Gelmini, L. 240/2010) che quelle che hanno riguardato l'intero comparto pubblico (in materia di contenimento della spesa, digitalizzazione della pubblica amministrazione, performance, trasparenza e anti-corrruzione), impongono di procedere ad una altrettanto radicale revisione dei modelli organizzativi e dei meccanismi operativi.

Questa considerazione ha suggerito di identificare un Macro-Obiettivo di riferimento per l'intero apparato tecnico-amministrativo da conseguire nel triennio 2014-2016: esso, come vedremo, coinvolge tendenzialmente tutte le strutture in un'attività che va dal semplice ripensamento della propria missione e delle proprie competenze alla revisione dei processi e della struttura organizzativa.

6.6.1. Macro.Obiettivo 2014-16: Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali; Ridefinizione dei processi contabili-amministrativi, didattica e ricerca (con riferimento agli aspetti gestionali e amministrativi)

L'università di Siena vive una fase di profondo cambiamento a seguito dell'introduzione della legge di riforma del sistema universitario n° 240 del 30 dicembre 2010. Le dinamiche organizzative che stanno interessando il processo di cambiamento sono principalmente le seguenti:

- l'eliminazione delle Facoltà e il ruolo centrale assegnato ai Dipartimenti, quali strutture organizzative dotate di autonomia gestionale preposte all'esercizio integrato delle attività di ricerca e innovazione, didattica e formazione;
- la possibilità di attuare modalità e strumenti di coordinamento interdipartimentale delle attività didattiche attraverso la costituzione di Scuole di Ateneo, con competenze comunque più leggere rispetto a quelle attribuite alle vecchie facoltà;
- la ridefinizione degli Organi, della loro composizione e delle relative responsabilità, con il ridisegno complessivo della "governance" di Ateneo;
- l'introduzione della figura del Direttore Generale, cui spetta la complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Università, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione.

L'università di Siena ha sinora provveduto a definire il quadro complessivo del rinnovato sistema di regole attraverso l'emanazione del nuovo Statuto e di buona parte dei nuovi regolamenti operativi, che hanno disegnato nel dettaglio le articolazioni organizzative dell'Università.

Alla luce di tale quadro di riferimento appare necessario che anche la tecno-struttura di supporto che fa capo alla Direzione Amministrativa/Generale intraprenda un percorso di forte rinnovamento che consenta di dare le risposte necessarie in questa fase di continui cambiamenti: da qui l'esigenza di condurre un'analisi organizzativa dei processi gestionali ed amministrativi, in relazione all'attuale frammentazione delle attività, alla presenza di differenti modalità di erogazione dei servizi, alla necessità di far confluire all'interno di un quadro strutturato, unitario e sistemico il funzionamento della

“macchina gestionale ed amministrativa” dell’Ateneo.

Senza dimenticare la valenza che l’analisi dei processi assume nei confronti delle tematiche legate alla trasparenza amministrativa ed alla prevenzione della corruzione con riferimento, in particolare, alla tracciabilità, alla rilevazione dei costi dei servizi e alla mappatura, analisi e valutazione del rischio: questo progetto costituisce perciò il principale punto di collegamento tra il Piano delle Performance, da un lato, ed il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e il Programma triennale per la Trasparenza e l’integrità, dall’altro.

Gli obiettivi che il progetto si pone sono sostanzialmente i seguenti:

- *Ridisegnare*, secondo una logica di efficacia ed efficienza, *le strutture amministrative centrali*, rafforzandone il ruolo ed attribuendo loro la funzione di definire regole, standard e linee guida da applicare in modo omogeneo all’interno dell’Ateneo;
- Individuare e mettere a punto *soluzioni organizzative per le strutture e/o proiezioni amministrative decentralizzate*, evitando duplicazioni e ridondanze;
- *Superare la frammentazione e perseguire una logica di processo*, con l’obiettivo di razionalizzare i flussi di lavoro, rafforzare la cultura del risultato, aumentare il livello di soddisfazione dell’utenza servita;
- Utilizzare il progetto come opportunità per attivare meccanismi interni di *formazione on the job*, in grado di accompagnare e supportare con forza il cambiamento organizzativo;
- Migliorare gli *standard di servizio*, da personalizzare in funzione delle reali esigenze da soddisfare, nel rispetto di procedure gestionali ed operative omogenee e comuni;
- Favorire la tracciabilità dello sviluppo dei processi e, di conseguenza, l’individuazione del responsabile di ciascuna fase con ricadute importanti sul *risk management* (v. Par. 6.6.3).

Aspetti metodologici

Dal punto di vista metodologico il *Progetto* poggia su due presupposti di fondo, tra loro strettamente collegati ed interconnessi:

- la gestione delle attività per **processo**, secondo criteri di efficacia ed efficienza
- l’adozione di ruoli e relazioni cliente-fornitore chiari e trasparenti

Il **processo** è la sequenza strutturata di attività ed azioni tra loro interconnesse, finalizzate ad uno specifico risultato finale per quelle attività definite, ripetitive, prevedibili, misurabili, spesso interfunzionali, che utilizzano risorse e producono valore aggiunto.

Le risorse che consentono il funzionamento di un processo comprendono il personale (nelle sue varie componenti professionali), gli strumenti (mezzi, apparecchiature, tecnologie, sistemi informativi) e le metodologie (procedure o prassi, modalità di misura o di prova, aspetti organizzativi, gestionali, di controllo e di sicurezza).

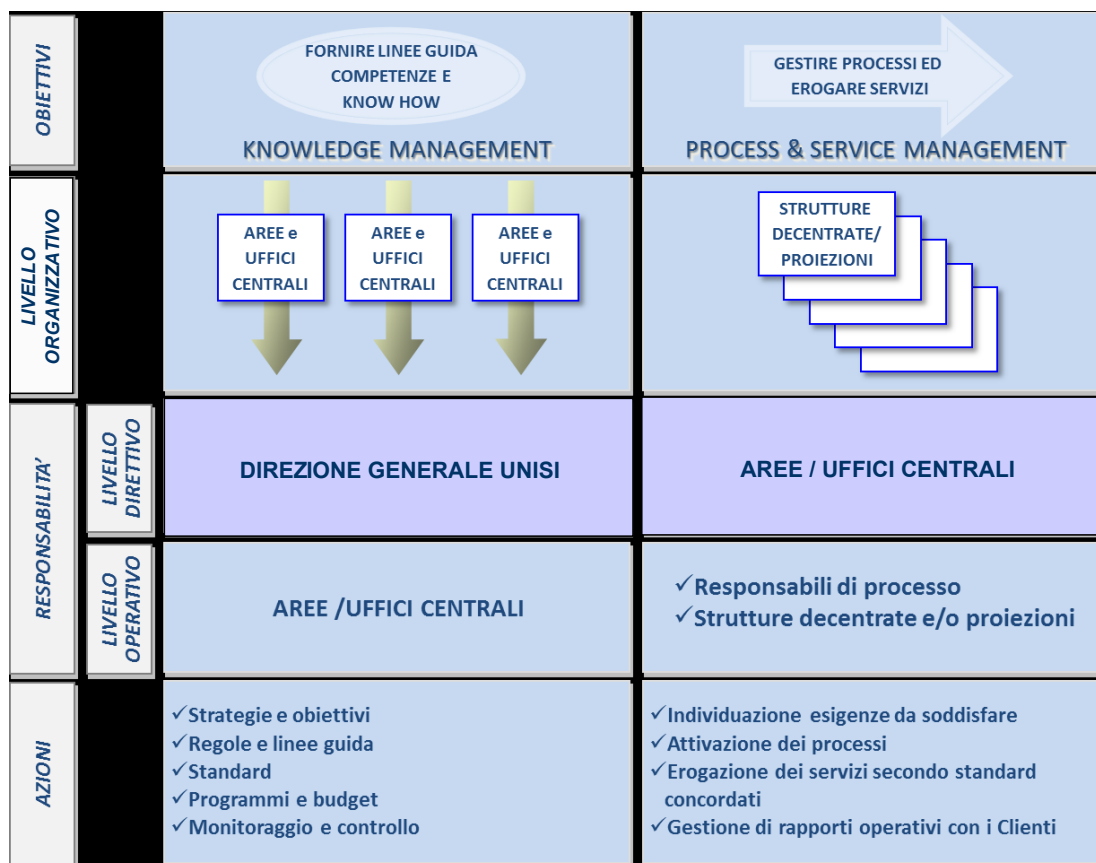
La migliore soddisfazione del cliente passa attraverso la produzione di un output, prodotto o servizio che sia, che produce per lui valore, attraverso un percorso che supera i confini organizzativi interni e coinvolge tutte le componenti interessate alla sua realizzazione; l’interdipendenza sequenziale e reciproca tra le attività crea valore aggiunto, razionalizza i percorsi e ne garantisce l’integrazione, consente di raggiungere l’obiettivo in maniera più efficace ed efficiente, garantisce il più elevato livello di soddisfazione.

La gestione delle attività per processo rappresenta quindi la visione organizzativa verso cui l'università di Siena dovrà tendere; l'obiettivo gestionale dell'Università è quello di modellare secondo un'ottica virtuosa di domanda/offerta tutti i rapporti che si instaurano fra un soggetto richiedente un prodotto/servizio e il soggetto che lo deve fornire, in modo che gli scambi fra operatori siano efficienti, efficaci e governati in funzione delle aspettative di risultato.

Per definire e mettere a punto il modello gestionale-organizzativo la metodologia fa riferimento a tre dimensioni:

- La **dimensione professionale**: rappresenta il "come fare". Definisce gli standard ed i protocolli tecnici da utilizzare nei processi rilevanti. Ha la responsabilità di ottimizzare e migliorare gli standard di riferimento, i parametri ottimali di assorbimento delle risorse, gli indicatori di performance. Tale dimensione trova risposta nelle Unità organizzative di vertice e si articola nelle strutture professionali che le compongono;
- La **dimensione di processo/servizio**: costituisce il "cosa fare". Comporta la necessità di programmare, organizzare e gestire le risorse ed i fattori produttivi assegnati ai processi, allo scopo di raggiungere gli obiettivi definiti in fase di programmazione nel rispetto dei criteri d'efficienza (utilizzo ottimale delle risorse) ed efficacia (raggiungimento del risultato). Tale dimensione taglia orizzontalmente le diverse competenze professionali e trova compiutezza nella composizione dei processi sviluppati nell'università di Siena attraverso una progressiva aggregazione di fasi ed attività;
- La **dimensione territoriale**: rappresenta il "dove fare". Presuppone la necessità di individuare e definire il sistema di attività e di responsabilità delle strutture centrali e di quelle decentrate.

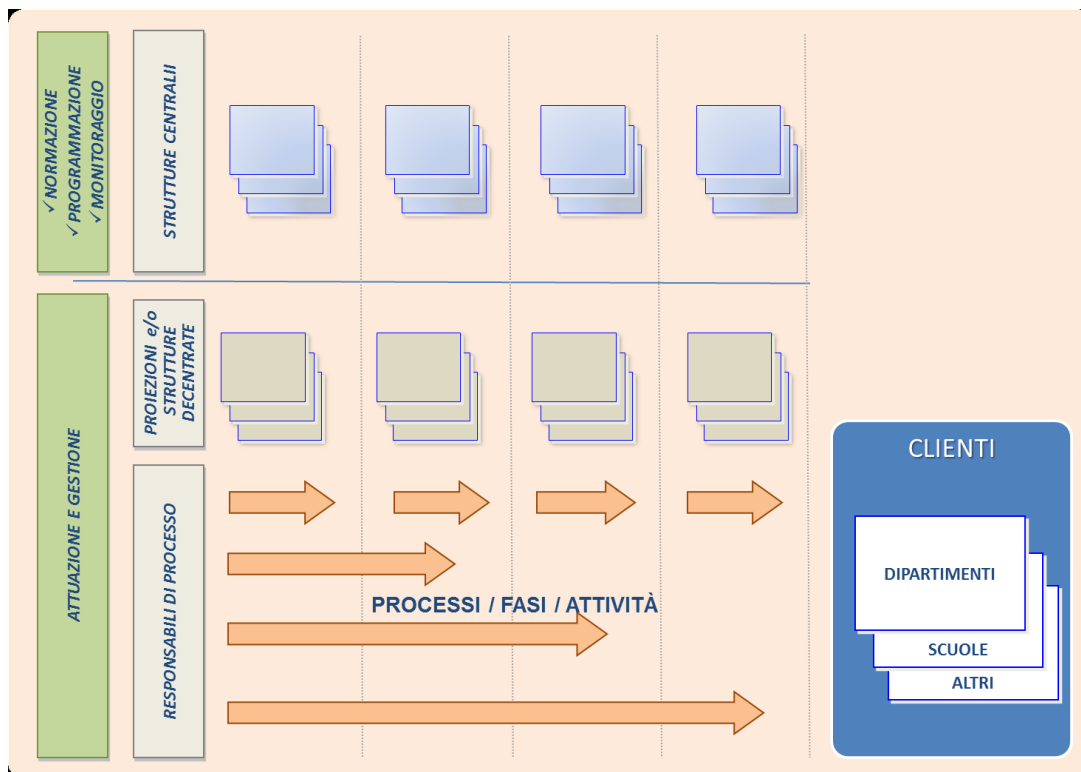
La figura successiva illustra la logica da seguire per la definizione del modello gestionale-organizzativo:



La necessità di individuare correttamente le strutture preposte alla definizione di regole e linee guida rispetto a quelle maggiormente orientate all'erogazione dei servizi ed alla gestione dei processi porta a classificare le funzioni oggetto di analisi e successivo ridisegno come segue:

- a) **normazione**: sono le funzioni tipiche di struttura “centrale” finalizzate alla definizione delle linee guida, degli standard, dei protocolli tecnici, delle regole in relazione alle quali organizzare e gestire le attività. E' una funzione di fondamentale importanza in quanto esprime e capitalizza il know-how dell'Ateneo, lo rende trasparente agli operatori, garantisce tra le varie strutture univocità di approccio e coerenza nei comportamenti operativi;
- b) **programmazione**: è l'area finalizzata alla definizione degli obiettivi ed alla predisposizione dei programmi operativi. E' essenziale per poter organizzare secondo criteri di efficacia ed efficienza l'utilizzo e l'allocatione delle risorse interne/esterne, gestire i fattori produttivi, governare le attività, garantendo il rispetto dei tempi e degli obiettivi attesi;
- c) **attuazione**: è la fase operativa di realizzazione delle attività;
- d) **monitoraggio**: tale fase rappresenta il momento di necessaria verifica, amministrativa e gestionale, del funzionamento del processo, della misurazione delle performance, dell'effettivo raggiungimento dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi attesi. Rappresenta quindi una funzione di estrema rilevanza, utile a formulare valutazioni, a verificare la bontà delle scelte effettuate, a ridefinire - se necessario - obiettivi e scelte strategiche/operative, a rivedere l'allocatione delle risorse e dei fattori produttivi sulla base di criteri di coerenza, appropriatezza, efficacia ed efficienza gestionale.

La figura successiva illustra la suddivisione delle funzioni tra strutture amministrative centrali e periferiche, evidenziando come le prime abbiano il compito di gestire il sistema di regole in chiave unitaria ed omogenea, le seconde siano orientate alla gestione dei processi ed all'erogazione dei servizi nell'ottica della soddisfazione del cliente.



Fasi di progetto e attività

Il progetto di definizione del modello gestionale e mappatura dei principali processi dell'università di Siena è suddiviso in 3 fasi logiche, tra di loro consequenziali:

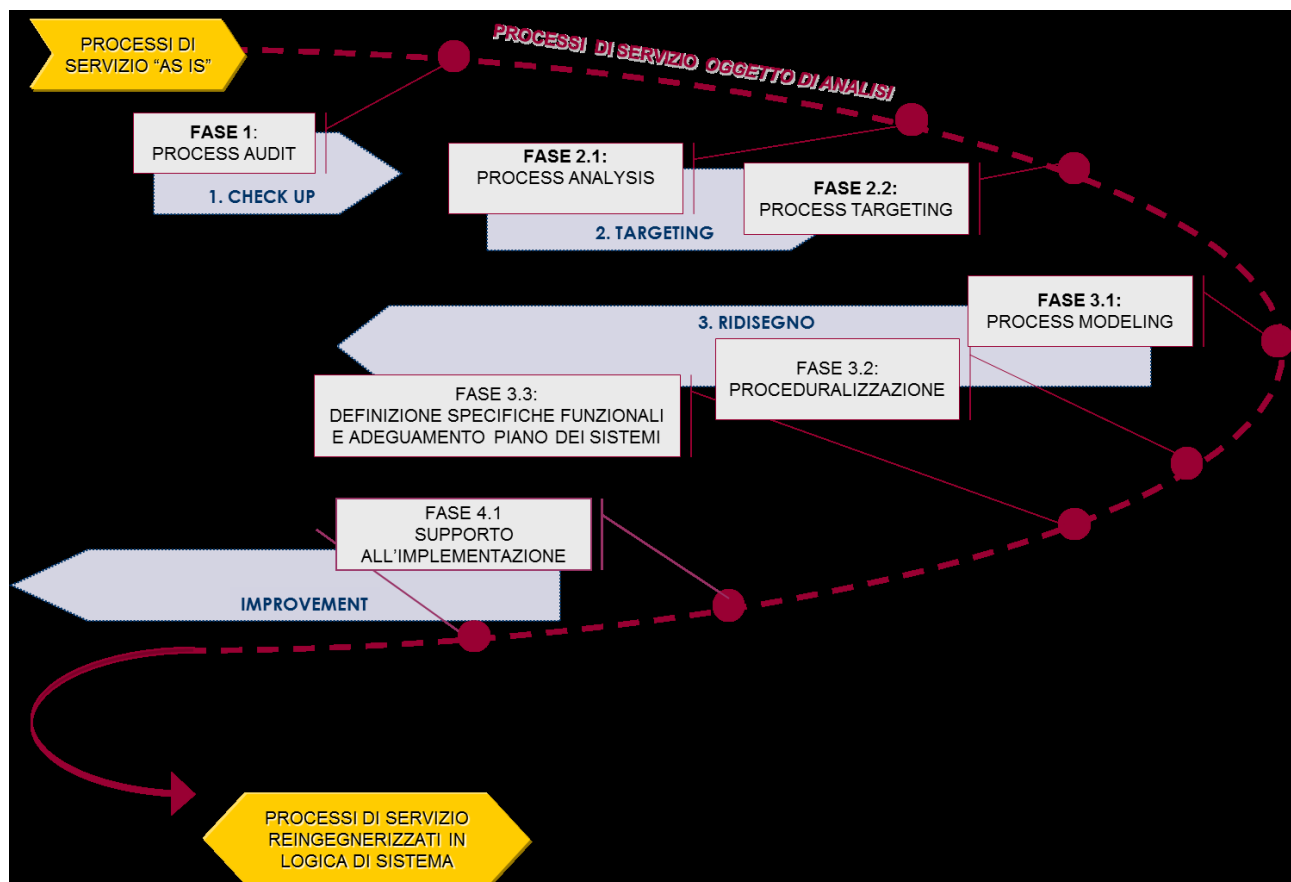
Fase 1 - Analisi AS IS e mappa degli attuali macro-processi

Fase 2 - Definizione del modello gestionale di riferimento

Fase 3 - Ridisegno almeno dei seguenti processi:

- contabili-amministrativi
- gestionali-amministrativi a supporto della ricerca
- gestionali-amministrativi a supporto della didattica

Nella figura successiva si riporta il percorso operativo da seguire per l'analisi ed il ridisegno dei processi; di seguito si illustra il contenuto delle tre fasi di lavoro.



Fase 1

La fase di analisi AS IS è finalizzata a rilevare lo stato dell'arte della "macchina gestionale-amministrativa". La profondità dell'analisi è funzionale all'acquisizione degli elementi utili alla definizione e messa a punto del modello di riferimento. Nello specifico la fase - che non dovrà disperdersi in analisi di eccessivo dettaglio non coerenti con l'obiettivo che ci si pone - prevede:

- 1) analisi dei principali aspetti gestionali-amministrativi, da condurre anche attraverso check-list strutturate progettate ad hoc, e predisposizione di una mappa organica dei macroprocessi/processi, con identificazione delle relative relazioni;
- 2) rilevazione, per ogni processo, del sistema delle responsabilità, con riferimento alle strutture, agli attori coinvolti ed al livello “territoriale” (centro-periferia) di riferimento;
- 3) identificazione, sempre, per ogni processo, delle principali attività e degli strumenti utilizzati (sistemi informativi, procedure, ecc.);
- 4) rilevazione dei principali dati dimensionali e delle performance di processo AS IS attraverso il seguente sistema di indicatori:

- indicatori di *input*: finalizzati alla misurazione delle **risorse** (finanziarie, economiche e fisiche) effettivamente impiegate per la realizzazione delle attività;
- indicatori sui *processi*: funzionali alla misurazione continuativa dei **tempi** e delle **attività** di processo. In tale ottica sarà oggetto di misurazione la qualità dei processi organizzativi (coerenza con i documenti di pianificazione, sistemi informativi di supporto adeguati, utilizzo di strumenti di comunicazione appropriati con gli utenti dei servizi, ecc..) e gli indicatori verranno selezionati in funzione degli specifici aspetti della “qualità gestionale” che si desidera misurare;
- indicatori di *output*: utili alla misurazione sia della **quantità** che della **qualità** dei servizi erogati; a tal fine si utilizzeranno misure rappresentative dei fattori in grado di incidere maggiormente sulla percezione dell’efficacia e dell’efficienza da parte della Direzione e dei clienti serviti;
- indicatori di *risultato*: informazioni attraverso le quali misurare il livello di **raggiungimento degli obiettivi**;
- indicatori di *efficienza*: consentono di verificare se le attività siano state poste in essere nel modo più appropriato e conveniente. In tale ottica sarà oggetto di misurazione l’attitudine dei diversi processi a trasformare le “risorse” in “prodotti/servizi”;
- indicatori di *efficacia*: consentiranno di determinare in maniera tangibile in quale misura siano stati annualmente conseguiti gli obiettivi prefissati dalla Direzione;

- 5) identificazione dei gap (gap analysis), delle aree di disvalore e dei possibili percorsi di miglioramento;
- 6) mappatura, analisi e valutazione del rischio dei processi.

Fase 2

Come accennato, la fase di analisi consentirà di disporre di tutte le informazioni utili per la messa a punto del modello gestionale-amministrativo. La fase dovrà prevedere:

- la concettualizzazione del modello di riferimento;
- la sua formalizzazione in un apposito documento;
- l’identificazione delle strutture amministrative centrali a regime, secondo criteri di efficacia ed efficienza, con la relativa articolazione;
- l’identificazione delle soluzioni organizzative più idonee per la gestione delle attività di “presidio territoriale”, garantendo nel contempo unitarietà aziendale e di processo, semplicità e flessibilità organizzativa. L’impianto dovrà prevedere la messa a punto di soluzioni che consentano di superare la frammentazione gestionale e permettano di omogeneizzare la disponibilità di know-how e di competenze;

- la definizione del sistema di responsabilità a regime.

Fase 3

Una volta messo a punto e formalizzato il modello gestionale-amministrativo di riferimento sarà possibile procedere alla reingegnerizzazione di dettaglio dei seguenti processi di interesse alla luce dei cambiamenti indotti dalla Legge 240/2010:

- contabili-amministrativi
- gestionali-amministrativi a supporto della ricerca
- gestionali-amministrativi a supporto della didattica

Il ridisegno dei processi comporterà:

- la definizione TO BE del sistema di responsabilità, con particolare riferimento alle responsabilità delle strutture centrali e di quelle periferiche più orientate all'erogazione dei servizi;
- la definizione TO BE del sistema delle attività, alla luce dei nuovi regolamenti operativi di Ateneo; il ridisegno dei processi dovrà identificare tutta la sequenza delle attività;
- la definizione TO BE delle performance di processo e dei relativi standard di servizio, attraverso la messa a punto di un appropriato sistema di indicatori in grado di misurare in modo compiuto ed organico la performance.

Organizzazione di progetto

Al fine di garantire il buon esito dell'operazione e la realizzazione di un percorso partecipato e condiviso si ipotizza l'attivazione di un sistema di *governance* articolato su tre livelli:

- 1) *Cabina di regia*: è il tavolo di lavoro che gestisce in termini strategici l'operazione, ne garantisce il governo complessivo, assume le decisioni di competenza. Verifica la corretta attuazione del percorso, la correttezza metodologica, la realizzazione dei meccanismi di integrazione, il raggiungimento degli obiettivi. E' costituito al più alto livello direzionale possibile;
- 2) *Project management*: è il gruppo a forte contenuto professionale preposto alla messa a punto dei metodi e degli strumenti, alla programmazione, controllo e monitoraggio delle attività progettuali. E' governato da un referente scientifico e da un referente tecnico;
- 3) *Livello tecnico-operativo*: ha la responsabilità operativa della realizzazione e attuazione delle attività; risponde al project management delle attività effettuate, degli standard di qualità da rispettare, del rispetto dei tempi. E' costituito dagli operatori tecnici dell'Università (personale sia degli Uffici centrali che delle Strutture decentrate). Tale livello organizzativo si articola in più tavoli di lavoro, in funzione dei processi oggetto di analisi e dei livelli "territoriali" di riferimento.

L'organizzazione di progetto dovrà rispondere a due requisiti:

- 1) *Forte contenuto formativo*: il progetto dovrà essere caratterizzato da una continua formazione "on the job", in modo da consentire agli operatori di prendere consapevolezza delle problematiche, di acquisire le giuste metodologie, di capitalizzare l'esperienza, di perseguire un approccio al lavoro basato su aspettative di risultato e raggiungimento di obiettivi, di acquisire autonomia e specifiche competenze;

- 2) *Forte coinvolgimento operativo*: al fine di ridurre i costi e garantire l'auspicata partecipazione degli operatori sarà privilegiata una metodologia che prevede:
- la preventiva messa a punto di tecniche e strumenti di rilevazione, la cui progettazione sarà a carico dei soggetti preposti al project management ed al monitoraggio e controllo delle attività;
 - il diretto coinvolgimento sul campo dei gruppi di lavoro, cui affidare le attività di analisi AS IS, attività che sarà comunque continuamente supportata dal punto di vista metodologico e potrà prevedere interventi "per eccezione" in presenza di difficoltà o di situazioni particolarmente complesse;

Tempi e costi

La durata della prima fase del progetto è preventivabile in circa 18/24 mesi, con la seguente tempistica:

- o Produzione strumenti e formazione iniziale: entro 6 mesi dall'avvio
- o Analisi AS IS e mappatura dei processi dell'Area Servizi allo studente: entro 12 mesi dall'avvio
- o Definizione del modello: entro 12 mesi dall'avvio
- o Ridisegno TO BE dei seguenti processi:
 - Corsi di I° e II° livello: entro 15 mesi dall'avvio
 - Corsi di III° livello: entro 18 mesi dall'avvio

La seconda fase, da realizzarsi a partire dall'anno 2016, prevede la sperimentazione e il rilascio dei processi reingegnerizzati; successivamente, la metodologia potrà essere estesa a tutto l'Ateneo.

Gli unici costi preventivabili si riferiscono alla necessaria attività di formazione del personale tecnico-amministrativo coinvolto e all'eventuale acquisizione della disponibilità di un motore di workflow.

Responsabile del progetto

Dott. Giovanni Colucci, Direttore amministrativo vicario

Indicatori generali

1. N. processi mappati;
2. N. processi reingegnerizzati;

Target

2014	2015	2016
- Produzione strumenti di rilevazione;	- Ricognizione processi/attività; - Costituzione dei team; - Formazione iniziale dei team - Analisi AS IS e mappatura dei processi dell'Area Servizi allo studente;	- Definizione del modello; - Ridisegno TO BE dei processi - Sperimentazione e rilascio dei processi reingegnerizzati; -

6.6.2. Progressiva implementazione di strumenti per il controllo di gestione:

Leggiamo a pag. 19 del “Manuale operativo per il Controllo di Gestione”, frutto del progetto finalizzato *Controllo di Gestione: Best Practices* promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica – Uipa nel lontano 2001 (ed alla cui stesura hanno contribuito anche autorevoli docenti dell’Università di Siena⁵): “Decidere di impiantare il CdG richiede un significativo impegno, non solo finanziario. Tale scelta impone, per molte AP, un mutamento profondo del comportamento amministrativo; di conseguenza, per avere una speranza concreta di successo, una simile decisione deve essere condivisa e ritenuta meritevole di implementazione tanto dagli organi politici che dalla dirigenza. Se imposto dall’alto il CdG non ha alcuna possibilità di attecchire nell’amministrazione. Infatti, per sua stessa natura, il CdG è un processo che richiede una vasta partecipazione non solo allo stadio iniziale, quando l’entusiasmo per il “nuovo” può fungere da “propellente”, ma anche nelle fasi successive rendendosi sempre necessario il progressivo affinamento ed adattamento delle tecniche e dei comportamenti alle mutate condizioni interne (aziendali) ed esterne (d’ambiente). Non è quindi banale né scontato per chi ricopre responsabilità politiche e dirigenziali chiedersi il “perché” si debba ricorrere a sistemi per il CdG in luogo dei tradizionali meccanismi di controllo in essere nelle AP. Molte sono le risposte possibili e, naturalmente, la più immediata è: perché lo richiede la legge. Tuttavia, l’osservazione della realtà dimostra che la previsione normativa, pur segnalando il recepimento di un’istanza sociale profonda, può, nella migliore delle ipotesi, svolgere una funzione di stimolo, ma certamente, da sola, non costituisce una “motivazione” sufficiente specie quando uno specifico provvedimento (ad esempio, il Decreto che modifica il sistema dei controlli interni) viene isolatamente considerato. D’altro canto, a poco giova il rispetto puramente formale delle indicazioni normative in quanto non incide praticamente sulle logiche gestionali già in essere e, quindi, non orienta il comportamento amministrativo, ma si risolve in uno sterile e costoso esercizio di burocrazia”.

Nel caso dell’Università di Siena, la previsione normativa di cui si parla (D.Lgs. 286/99⁶) non ha costituito evidentemente uno stimolo sufficiente a radicare definitivamente nell’organizzazione amministrativa il controllo di gestione, nonostante fino al 2006 essa prevedesse un’Area dirigenziale dedicata (*Area Sistemi Gestionali*) e fin dal lontano 1996 presentasse nel proprio organigramma l’*Ufficio studi per la programmazione ed il controllo di gestione*.

Tali strutture organizzative sono state definitivamente disattivate nel 2007 e da allora, anche per le note vicende che hanno segnato la vita dell’Ateneo a partire dall’autunno del 2008, il tema del controllo di gestione non è stato propriamente al centro dell’attenzione: tutta l’enfasi è stata, forse anche comprensibilmente, spostata sul controllo di regolarità amministrativa e contabile.

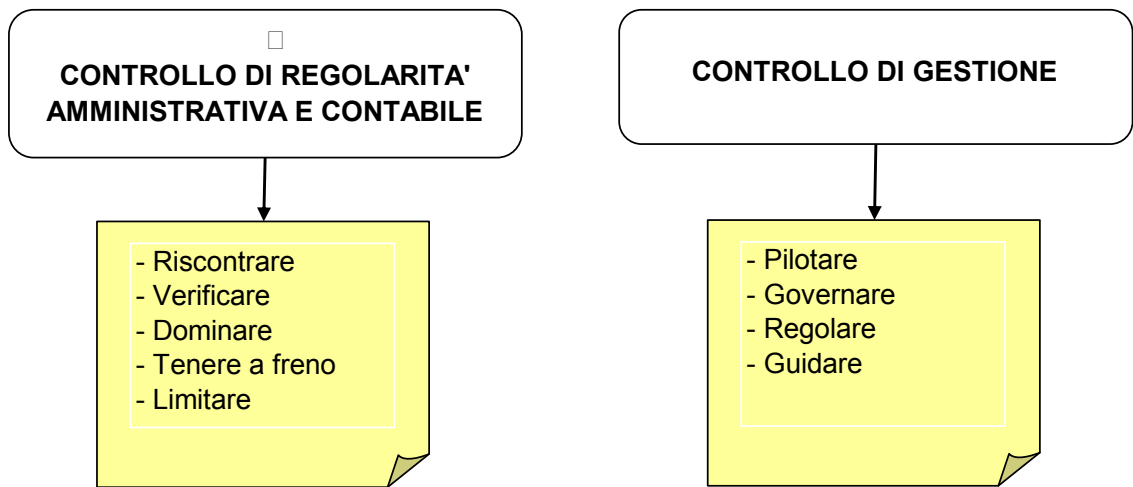
⁵ Si tratta di Riccardo Mussari, Professore di Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche, nonché responsabile del progetto finalizzato e curatore del volume, e di Antonio Davide Barretta, all’epoca Professore associato dell’Università di Siena e successivamente Direttore Amministrativo dello stesso Ateneo (periodo 2009-2010).

⁶ L’Art.1 comma 1 del DECRETO LEGISLATIVO 30 luglio 1999, n. 286 *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59* prevede che:

“Le pubbliche amministrazioni, nell’ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

- a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell’azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- b) verificare l’efficacia, efficienza ed economicità dell’azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);
- c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);
- d) valutare l’adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell’indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico)”.

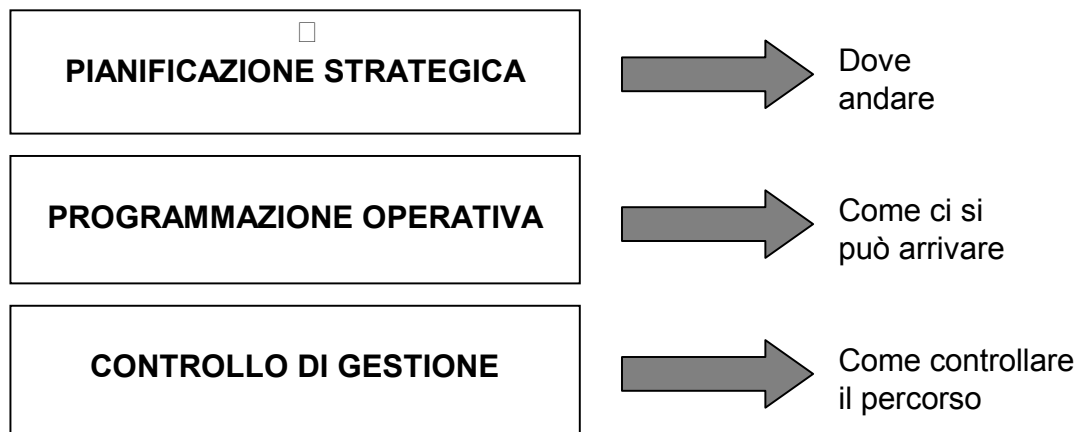
La figura seguente evidenzia le azioni che caratterizzano le due forme di controllo:



Con il progressivo ritorno alla normalità dopo le turbolenze degli anni passati e con la ripresa delle attività amministrative all'interno di una cornice rinnovata e coerente, l'attuale governance dell'Ateneo ha inteso proporre una visione della gestione sempre più fondata su logiche programmatiche: il documento sulla Programmazione triennale 2013-2015 approvato dagli organi di governo ne è la dimostrazione più recente e probante.

Senonché, le tematiche della programmazione non possono essere disgiunte da quelle del controllo di gestione, poiché i due elementi vanno a comporre un unico "Sistema di programmazione e controllo" secondo lo schema seguente:

IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO



Ne consegue che l'Amministrazione nel corso del triennio 2014-2016 dovrà necessariamente impegnarsi su queste tematiche, avviando i progetti come successivamente specificati.

Responsabile del coordinamento

Dott. Giovanni Colucci, Direttore amministrativo vicario

Responsabili di progetto

Dott.ssa Marina Borgogni, Contabilità economico-patrimoniale

Dott.ssa Anna Maria Morabito, Contabilità analitica

Dott. Luca Terrosi/Roberto Bartali, Data warehouse

Dott. Gianni Gambassi, Data mart contabile

Sig.ra. Gigliola Rossi, Data mart studenti

Dott. Pier Rosario Lomagistro, Sistema di indicatori e BSC

Target

	2014	2015	2016
1) CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE ED ANALISI DI BILANCIO	- Bonifica dei dati provenienti dai bilanci dei Dipartimenti; - Bilancio unico d'esercizio; - Bilancio consolidato	- Identificazione e costruzione indici di bilancio	- Definizione modelli di presentazione e di comunicazione dei dati e dei risultati di bilancio
2) CONTABILITA' ANALITICA	Mappa dei centri di costo/ricavo;	- Definizione dei criteri di imputazione dei costi e dei ricavi	- Imputazione costi e ricavi diretti - Imputazione costi e ricavi indiretti
3) DATA WAREHOUSE		- Definizione del progetto; - Formazione del personale	Data mart contabile Data mart studenti
4) SISTEMA DI INDICATORI E BSC	Verifica degli indicatori;	- Valutazione degli strumenti di rilevazione; - Raccolta informazioni e sperimentazione modello BSC	- Implementazione del Sistema di indicatori ed integrazione con il sistema premiante

6.6.3. Piani settoriali

Considerato che l'Ateneo intende focalizzarsi sul miglioramento della didattica e dei servizi agli studenti e sull'internazionalizzazione delle proprie attività istituzionali, e che contestualmente deve recuperare risorse attraverso risparmi che non incidano sulla qualità della didattica e della ricerca per concedersi investimenti in nuove tecnologie, nel supporto alla ricerca, nel miglioramento dei laboratori, delle aule e della sale studio, i programmi dell'Amministrazione per il triennio 2014-2016 sono in parte frutto di una *spending review* mirata.

Inoltre, nel corso del triennio si dovrà completare l'implementazione delle complesse innovazioni gestionali introdotte dalla Legge 240/2010, con particolare riferimento al budget unico di ateneo e alla contabilità analitica che sono propedeutici a una maggiore trasparenza della spesa e alla possibilità di implementare il controllo di gestione. Va ricordato, peraltro, che l'attuazione della Legge Gelmini ha implicato una profonda ristrutturazione organizzativa, che, a Siena come in tutti gli altri Atenei italiani, ha richiesto in questi ultimi tre anni un enorme sforzo da parte dell'Amministrazione e dei dipendenti.

In questo contesto, non può essere ignorata la circostanza che l'Amministrazione ha, nel corso degli ultimi anni, dovuto anche affrontare molteplici emergenze operative e vertenze legali e amministrative, interne ed esterne, nonché rispondere in tempi stretti a richieste di relazioni e approfondimenti da parte di autorità e istituzioni locali e nazionali, inevitabili conseguenze delle questioni finanziarie emerse nello scorso decennio.

I molteplici cambiamenti appena accennati sono stati realizzati, peraltro, avvalendosi di una struttura che non presentava figure dirigenziali operative oltre a quella del Direttore amministrativo, con notevoli criticità nei sistemi operativi e nelle procedure amministrative.

Uno dei tratti qualificanti dell'attuale Amministrazione è sempre stata l'attenzione a coniugare le iniziative di risanamento con quelle di rilancio. Il superamento della fase più critica della crisi e la sistemazione di molteplici questioni amministrative e organizzative sta portando ad un netto miglioramento delle relazioni esterne e del clima interno, nonché alla riduzione del grado di complessità delle problematiche amministrative affrontate. L'ulteriore consolidamento di tali confortanti dinamiche consentirà di dedicare sempre più tempo ed energie ai temi della programmazione e dello sviluppo nonché all'attuazione dei piani di seguito illustrati.

Piano dei sistemi

Nel 2012, previa analisi della situazione dei sistemi informatici e informativi, è stato adottato dal CdA un piano volto a superare la frammentazione e la mancata integrabilità precedente.

2014	2015	2016
Prosecuzione dell'integrazione dei sistemi con acquisizione del sistema di gestione del patrimonio immobiliare (Archibus) e di tutte le connesse gestioni (utenze, manutenzioni, sicurezza, smaltimento rifiuti, connessione con il controllo di gestione); acquisizione di un nuovo sistema di rilevazione delle presenze e assenze del personale da utilizzare anche per il personale docente in convenzione con il SSN; adozione di University Planner per la gestione integrata delle aule e dei laboratori didattici e degli orari delle lezioni; acquisizione dell'applicazione per la gestione dei beni immateriali; prosecuzione	Entrata a regime di tutti gli applicativi integrati; dismissione degli applicativi sviluppati in house, tranne l'applicativo Sigru; adozione del fascicolo studente elettronico e dell'accordo con Cineca per la conservazione dei documenti; messa in produzione datawarehouse; Deposito e gestione elettronica tesi di dottorato; Implementazione servizi online per studenti in mobilità; Registro delle lezioni e agenda docente online; Attivazione modulo di gestione dei tirocini;	

della sperimentazione delle evoluzioni di U-Gov contabilità con Cineca; rinnovamento tecnologico delle aule didattiche e delle aree di studio per gli studenti (PC, lavagne interattive, potenziamento rete wireless, ecc...).		
--	--	--

Piano Comunicazione e Trasparenza

Riguardo ai temi della trasparenza, la principale criticità era l'assenza del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità.

Nell'ambito della comunicazione, le principali criticità erano la mancanza di un portale su piattaforma di nuova generazione, l'inidoneità del Logo dell'Ateneo a essere utilizzato in digitale, l'informazione non adeguata agli studenti soprattutto stranieri.

Per quanto riguarda le tematiche relative alla normativa sulla trasparenza e l'anti-corrruzione, si può già anticipare che durante lo sviluppo del Progetto "Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali" (v. Par. 6.6.1) si lavorerà anche alla tracciabilità dello sviluppo dei processi, alla rilevazione dei costi dei servizi e alla mappatura, analisi e valutazione del rischio.

2014	2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione dei colori dell'Ateneo; predisposizione dei portali dei corsi di laurea, dei dottorati e delle scuole di specializzazione, delle pagine web docenti. - Predisposizione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusione dei portali iniziati nel 2014 e creazione di spazi virtuali di collaborazione per gestione dei progetti di ricerca, di rapporti tra studenti e docenti, di rapporti tra uffici centrali e periferici. - Mappatura, analisi e valutazione del rischio a livello sperimentale con riferimento ai processi sviluppati all'interno dell'Area Servizi allo studente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estensione della metodologia di Mappatura, analisi e valutazione del rischio agli altri processi. - Definizione di una metodologia per la rilevazione del costo dei servizi.

Piano Spazi

In relazione alla riduzione del personale, alla necessità di conseguire risparmi significativi e all'impossibilità di vendere immobili di proprietà per ragioni di mercato, nel 2013 è stata scelta una politica di rifunzionalizzazione e messa a norma degli edifici di proprietà con graduale abbandono degli edifici in locazione e comodato d'uso.

2014	2015	2016
- Rilascio di ulteriori spazi in locazione con risparmi tra canoni e spese di funzionamento previsti in Euro 250.000 circa rispetto all'anno precedente.	- Completamento della rifunzionalizzazione del complesso didattico di San Miniato; - Sistemazione ai fini della sicurezza e della conservazione del patrimonio di alcuni edifici di proprietà (Santa Chiara, Funaioli Mazzi, Palazzo Bandini Piccolomini) con rilascio di ulteriori spazi in locazione.	

Razionalizzazione degli strumenti di lavoro (telefoni, fotocopiatrici, scanner, fax, stampanti)

La situazione di partenza denotava una non adeguata attenzione alle modalità di acquisto di strumenti di lavoro e, soprattutto, mancanza di programmazione della spesa. Pertanto:

2014	2015	2016
- Revisione di tutto il parco strumenti, con riduzione drastica dei medesimi in funzione di risparmi energetici, di manutenzione e di smaltimento rifiuti; in funzione di migliore programmazione degli acquisti per conseguire prezzi minori e acquisire un numero inferiore di macchine di nuova generazione, multifunzionali; in funzione di un maggiore controllo dei consumi. - programmazione dell'acquisizione di beni e servizi in funzione di aggregazione e semplificazione con conseguenti riduzioni di costi e complessità di gestione	Estensione dell'assessment e delle conseguenti razionalizzazioni nei dipartimenti.	.

Internalizzazione di servizi precedentemente esternalizzati ed esternalizzazione di altri servizi gestiti internamente

Presso l'Università di Siena esistono due strutture che hanno finalità l'una di collegio per dottorandi e l'altra di foresteria per convegni, congressi e visiting professor. I Revisori dei Conti hanno segnalato, in sede di approvazione del bilancio 2012, l'opportunità di concentrare l'attenzione sulle attività *core* provvedendo in altro modo alla organizzazione dei servizi ricettivi.

Nello stesso tempo, l'Università di Siena aveva da lunghi anni esternalizzato i servizi di apertura/chiusura, assistenza alle aule, front office a cooperative appaltatrici. Complessivamente i costi della gestione delle foresterie assommavano a circa Euro 1.000.000 annui e le fatture per l'appalto dei servizi alle aule e alle edifici ammontavano, ancora nel 2012, a Euro 1.600.000 annui.

Considerata l'esigenza di utilizzare il personale tecnico amministrativo in servizio in modo più razionale e la contestuale esigenza di risparmio, nel triennio considerato si procede come segue:

2014	2015	2016
<ul style="list-style-type: none">- Drastica riduzione di servizi esterni per servizi di apertura/chiusura, front office e servizi tecnici alle aule con un risparmio rispetto all'anno precedente di Euro 263.000.- Gara per l'affidamento a terzi della gestione della foresteria – centro congressi Certosa di Pontignano, con chiusura della struttura nei mesi da dicembre 2013 a maggio 2014.- Esternalizzazione dell'intera gestione della Certosa di Pontignano, in caso di esito positivo della gara.	<p>A partire dal 2015, sommando la minor spesa per internalizzazione dei servizi agli edifici, per esternalizzazione della gestione delle foresterie, complessivamente, nel triennio, il minor costo annuo rispetto al 2012, comprensivo del personale interno, sarà di Euro 2.500.000/anno costante nel tempo.</p>	

Queste sono alcune delle azioni programmate per il miglioramento della gestione e per ridurre i costi non influenti sulla qualità dei servizi, in modo da poter concentrare su di essi, e in particolare sulla facilitazione del rapporto studenti – ateneo e studenti – città, la quota più alta possibile di risorse in termini di personale, di tecnologie interattive e di integrazione della formazione con le competenze utili al collocamento sul mercato del lavoro: la loro eventuale traduzione in obiettivi specifici per il direttore amministrativo/generale, i dirigenti, il personale di categoria EP e le strutture tecnico-amministrative di supporto avverrà secondo le modalità specificate nel capitolo immediatamente successivo.

7. Descrizione del processo di valutazione e azioni di miglioramento

7.1. Note introduttive

La Fig. 1 mostra la rappresentazione del ciclo della performance.

I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento: misura e valutazione, pianificazione e azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza della colonna ‘Misura e valutazione’ gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e, in corrispondenza della colonna ‘Pianificazione’, sono indicati i documenti da redigere a tali fini.

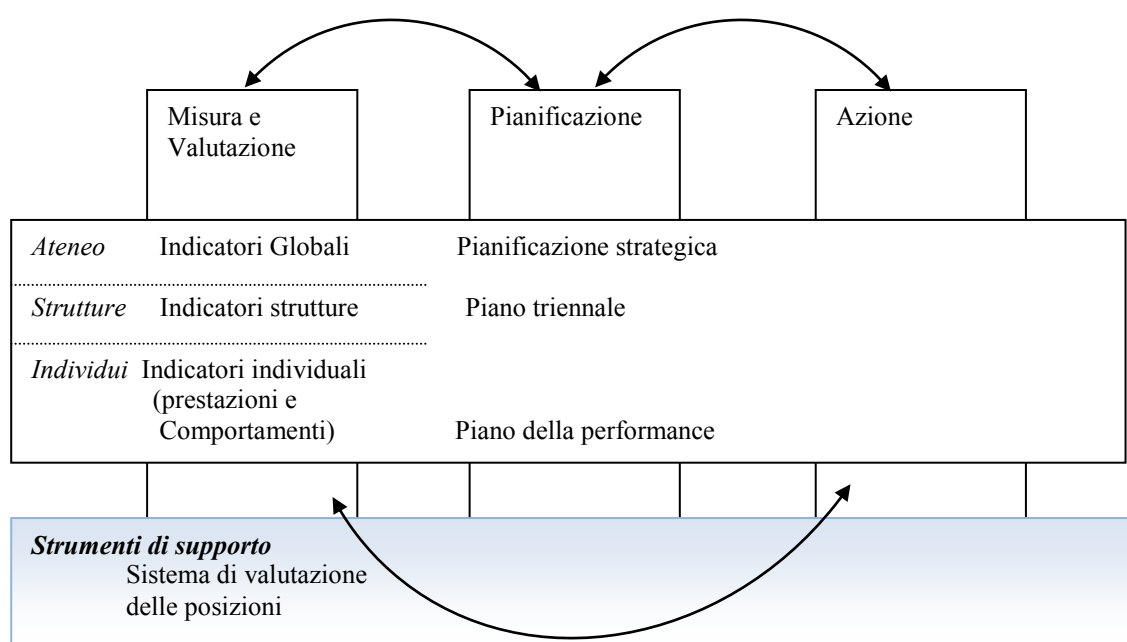


Fig. 1 – Il ciclo della performance

La figura evidenzia anche come il funzionamento dell'intero ciclo della performance necessiti di un adeguato sistema di supporto.

I sistemi di supporto riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico/disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

Il perfezionamento di tali sistemi, allo stato solo abbozzati, rappresenta senza ombra di dubbio uno degli obiettivi qualificanti e la principale azione di miglioramento da realizzare nel corso del triennio 2014-16.

Il Piano della Performance 2014-16 deve rappresentare per l'Università di Siena un mezzo attraverso il quale valorizzare, ancor più che nel passato, la funzione gestionale dell'Ateneo. Tuttavia, il Piano non può essere ad uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve costituire uno strumento di governo e direzione dell'intero ateneo.

In quest'ottica, verrà seguito il seguente approccio:

1. Misurazione iniziale:
 - a. identificazione degli indicatori globali di Ateneo;
 - b. misurazione dei valori (disponibili più recenti) e posizionamento dell'Ateneo rispetto al contesto nazionale/regionale;
2. Individuazione delle aree di miglioramento (benchmarking e valutazioni interne);
3. Condivisione con gli Organi di Governo;
4. Definizione di un numero limitato di obiettivi da parte della Direzione Amministrativa/Generale relativi alla struttura gestionale amministrativa e tesi a supportare/facilitare il raggiungimento dei target sub 2);
5. Predisposizione della mappa delle responsabilità;
6. Individuazione e attribuzione degli obiettivi ai responsabili;
 - a. condivisione;
 - b. identificazione indicatori;
 - c. attribuzione degli obiettivi.
7. Definizione del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi;
8. Test e revisione del sistema.

L'implementazione è un processo complesso, che non può limitarsi alla stesura di un documento programmatico, ma riguarda il presidio dell'intero ciclo di vita del piano, prevedendo meccanismi di condivisione, monitoraggio e revisione.

Si evidenzia in particolare che:

- l'implementazione deve avere un **carattere plurale** in relazione al fatto che il risultato che si vuole perseguire è il frutto dell'azione coordinata di diversi soggetti all'interno dell'organizzazione: il che comporta almeno la condivisione del piano ai diversi livelli e la formazione per i soggetti responsabili delle azioni del piano;
- si tratta del **primo piano** che l'Ateneo dovrà approvare in modo formale ponendosi l'ambizioso obiettivo di un approccio completo a problematiche, seppur strettamente interconnesse, diverse e sicuramente complesse. Inoltre, per questo motivo, si tratterà necessariamente di una **sperimentazione**;
- si deve infine ricordare che la realtà su cui si interviene ha un carattere fortemente dinamico ed è quindi necessario prevedere **monitoraggi e revisioni in itinere**;

La definizione puntuale degli obiettivi da raggiungere, sia globali dell'organizzazione che amministrativo-gestionali, verrà effettuata dopo aver garantito il necessario livello di discussione e accordo con tutti i soggetti interessati tra cui, in particolare, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, al quale l'art. 2 della legge di riforma del sistema universitario attribuisce le funzioni previste per l'Organismo indipendente di valutazione della performance (art. 14 del Dlgs. n.150/2009).

Deve essere evidenziato sin da ora come l'efficienza-efficacia di tutto il processo di pianificazione, controllo e valutazione possa essere ulteriormente rafforzata attraverso un sistema organico che, oltre a recepire la previsione normativa, la sviluppi mediante gli strumenti propri della disciplina aziendalistica. Lo stesso spirito di fondo del D.Lgs. n. 150/ 2009 è, in definitiva, proprio quello di perseguire un miglioramento qualitativo dei servizi, attraverso il coordinamento tra i diversi strumenti e processi di pianificazione e controllo.

In tale ottica, lo strumento della *Balanced Scorecard (BSC)* può rappresentare un riferimento metodologico particolarmente adeguato. Come già evidenziato in precedenza, la prospettiva

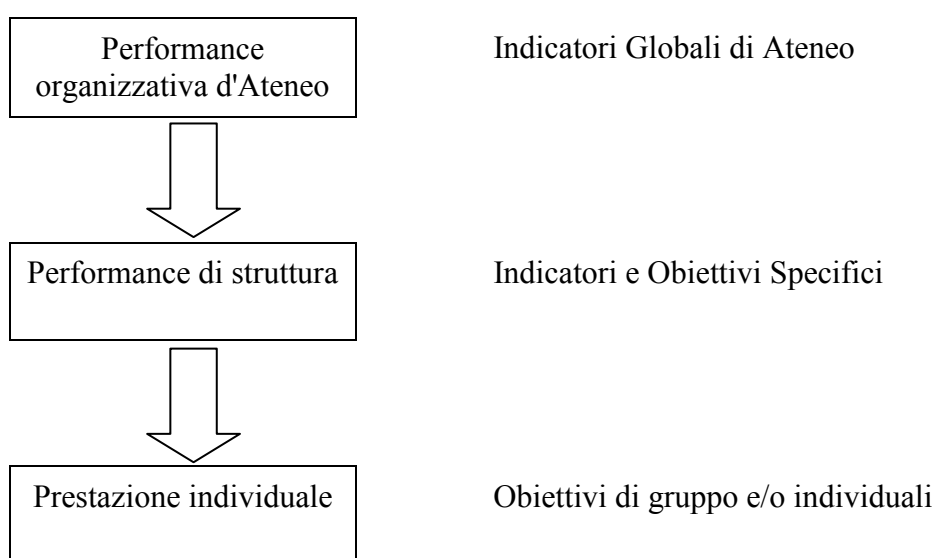
multidimensionale di questo strumento, integrando diverse singole prospettive, ben si adatta ad essere declinata in una serie di indicatori di Ateneo.

Il Sistema di indicatori dovrà inoltre comprendere indicatori di struttura che potranno essere eventualmente utilizzati per le finalità del Sistema premiante.

L'Università di Siena, nel corso del triennio 2014-16, dovrà perciò cominciare a sviluppare al proprio interno un efficiente ed efficace sistema di gestione delle prestazioni allo scopo di avere a sua disposizione uno strumento per stimare, gestire e migliorare la salute ed il successo dell'organizzazione, ma anche per istituire misure di qualità, costo, velocità, servizi agli utenti ed assicurare da parte del personale competenza, motivazione ed allineamento agli obiettivi prestabiliti.

7.2. Il sistema di misurazione e valutazione:

Uno dei principi fondamentali introdotti dal D.lgs. 150/09 riguarda il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale, ovvero la necessità di collegare i risultati della performance organizzativa (relativa agli indicatori globali di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi). Il collegamento deve essere in primo luogo garantito attraverso la costruzione di un sistema di valutazione "a cascata", tale per cui parte del risultato di ciascuna struttura discende direttamente dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed in parte è legato ad obiettivi e indicatori specifici, che a loro volta determinano il risultato cui "ancorare" la valutazione della prestazione individuale.



La coerenza del processo di valutazione deve essere garantita dal fatto che il meccanismo in cascata implicitamente richiede che il valore-risultato degli indicatori/obiettivi che misurano la performance della struttura di livello superiore si riflettano, almeno in parte, nel valore-risultato degli indicatori/obiettivi per le strutture che ad essa riferiscono.

L'attuale organizzazione prevede che l'Amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione Generale/Amministrativa, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente⁷;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Divisione;
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Servizio/ufficio.

Il Direttore Generale/Amministrativo è responsabile della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa dell'Ateneo; egli provvede all'organizzazione complessiva delle risorse e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e ha la responsabilità della gestione organizzativa, amministrativa, finanziaria e tecnica esplicando un'attività generale di direzione, coordinamento e controllo.

⁷ Tale livello è allo stato più teorico che reale, data la presenza nell'Ateneo di un'unica figura dirigenziale.

Ai Dirigenti rispondono i responsabili delle unità organizzative che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente.

Considerando quanto stabilito dal comma 2, lettera a) dell'art.7 e dal comma 4 dell'art.14 del Dlgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della legge di riforma del sistema universitario (L.240/10)⁸, al Nucleo di Valutazione è attribuita, oltre alla validazione della Relazione sulla performance, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale/Amministrativo, cui è associata la relativa remunerazione di risultato.

Tale proposta dovrà poi essere sottoposta al Rettore e al Consiglio di Amministrazione cui compete il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale/Amministrativo, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.

⁸ 1 D.lgs 150/2009 - Art. 7, comma 2 - *Sistema di misurazione e valutazione della performance*

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
- b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;
- c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli artt. 38 e 39 del presente decreto.

D.lgs 150/2009 - Art. 14, comma 4 - *Organismo indipendente di valutazione della performance*

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'art. 13;
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'art. 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone, sulla base del sistema di cui all'art. 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'art. 13;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

L. 240/10 - Art. 2 - *Organi e articolazione interna delle università*

r) attribuzione al nucleo di valutazione della funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, di cui al comma 2, lettera g), del presente articolo, nonché della funzione di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti e della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all'articolo 23, comma 1, e attribuzione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;

Il ciclo della performance, a regime, deve prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione delle performance individuali, pertanto, implica la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

L'art.9 del Dlgs. 150/09 definisce gli elementi cui collegare la valutazione della performance del personale. In particolare, il comma 1 stabilisce che la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa sia collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di performance;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il comma 2 stabilisce che la valutazione della performance per il resto del personale sia collegata ai seguenti elementi:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali;
- qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza;
- competenze dimostrate.

In relazione a quanto sopra evidenziato, la valutazione delle performance individuali (a regime) si baserà su una pluralità di aspetti, tra cui, senz'altro, i seguenti:

- obiettivi di innovazione/crescita;
- obiettivi di efficienza economico-finanziaria;
- obiettivi di impatto sugli stakeholder (efficacia percepita, soddisfazione, ecc.);
- obiettivi di miglioramento dei processi (efficacia oggettiva, livelli di servizio, ecc.);
- competenze professionali;
- comportamenti organizzativi (tra cui, obbligatorio ex Dlgs. 150/2009, la capacità di valutare i propri collaboratori).

La complessità di un approccio valutativo completo ed efficace, tuttavia, deve essere considerata in relazione all'obiettivo precipuo del processo stesso, ossia lo sviluppo e la crescita professionale del personale. La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Inoltre, dovrà essere adeguatamente sviluppato il processo di integrazione delle performance delle diverse componenti in modo tale da renderle in alcuni tratti concatenate, talché il successo/insuccesso di una di esse produca effetti anche sul risultato delle altre, in un sistema che deve tendere sempre più a privilegiare il lavoro di squadra.

Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un percorso condiviso da parte dei diversi attori organizzativi.

La complessità del processo e le condizioni di partenza inducono, tra l'altro, la necessità di procedere in modo graduale, attraverso un'articolazione in fasi connessa anche allo sviluppo del Sistema Informativo per la Programmazione e il Controllo e alla relativa disponibilità di informazioni affidabili, adeguate e tempestive.

Nei paragrafi a seguire, vengono descritte le modalità di valutazione delle performance e gli indicatori individuati in relazione alle diverse componenti di personale contrattualizzato presenti in Ateneo.

7.3. La performance del Direttore Generale/Amministrativo

A regime, la valutazione del Direttore Amministrativo/Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 40% in relazione ai risultati relativi agli obiettivi gestionali specifici;
- b. 20% considerando indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi gestionali-amministrativi;
- c. 20% in relazione agli obiettivi generali di Ateneo.
- d. 20% in base alla soddisfazione espressa dagli utenti in relazione all'operato generale della Direzione Generale/Amministrativa e dei servizi gestionali-amministrativi;

Per il biennio 2014-15, considerando che il perfezionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance è strettamente correlato allo sviluppo del sistema informativo per la programmazione e il controllo che l'Ateneo si accinge ad implementare e che non è stato ancora definito un sistema di rilevazione della *customer satisfaction*, la performance del Direttore Generale/Amministrativo sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

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

In relazione ai criteri di valutazione, viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori:

- 1 – Insufficiente
- 2 – Minimo
- 3 – Accettabile
- 4 – Adeguato alle attese
- 5 – Superiore alle attese

Per il 2014 vengono proposti i seguenti sei obiettivi (tre per la tipologia a), uno per la tipologia b) e due per la tipologia c)):

a1 - Affidamento a terzi della gestione della foresteria – centro congressi Certosa di Pontignano

L'affidamento in concessione della gestione della Certosa, deciso dopo un lungo monitoraggio dei costi e dei benefici, costituisce una soluzione molto interessante per l'Ateneo. La decisione presa dal Consiglio di Amministrazione consente infatti di mantenere la proprietà e la disponibilità della struttura di Pontignano, che qualche anno fa apparivano a rischio, e, allo stesso tempo, permette di attuare gli investimenti indispensabili per il proseguimento delle attività convegnistiche. In particolare, gli impegni necessari per la messa a norma e per le indifferibili manutenzioni della struttura, pari ad oltre due milioni di euro, verranno sostenuti dal concessionario, detraendoli dal canone concessorio dovuto all'Ateneo.

Va sottolineato che le tariffe per le iniziative organizzate dall'Ateneo resteranno inalterate rispetto al passato, con l'unica differenza che, essendo il gestore un soggetto terzo, saranno soggette all'IVA di legge. Per effetto di tale operazione sarà possibile destinare le risorse finanziarie, che in Ateneo potrebbero prodursi nei prossimi anni come effetto del risanamento, a finalità più strategiche per la Comunità universitaria, rispetto alle indispensabili manutenzioni. Tutto questo si realizzerà nell'anno 2014, mantenendo il tradizionale livello dei servizi resi agli ospiti e ai convegnisti.

a2 - Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario)

Il passaggio delle università italiane da un sistema di contabilità finanziaria ad un sistema di contabilità economico-patrimonio, da lungo tempo evocato e mai realizzato, ha finalmente trovato uno sbocco normativo con l'approvazione della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e con l'emanazione dei conseguenti decreti attuativi, gli ultimi dei quali, DM 19 "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università" e DM 21 "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi" risalgono a meno di un anno fa (gennaio 2014).

L'Università di Siena è stata tra le prime in Italia ad attivarsi per transitare verso il nuovo sistema di contabilità, con la duplice finalità di rendere maggiormente intelligibili i bilanci verso i soggetti esterni e di accrescere la capacità interna di monitoraggio dei principali equilibri di bilancio (economico, finanziario, patrimoniale). Già a partire dal 1° gennaio 2013 ha preso avvio infatti il Progetto per transitare verso il nuovo modello di contabilità economico-patrimoniale, che prevede anche l'introduzione anche del Bilancio unico di Ateneo.

Il cambio di sistema ha coinvolto direttamente molte unità di personale tecnico-amministrativo, perché il progetto ha avuto impatto, a vari livelli di impegno e responsabilità, sull'intero Ateneo: tutte le unità organizzative sono state infatti coinvolte nelle nuove procedure gestionali e contabili e nella gestione del nuovo modello di Budget.

Come si è accennato, l'avvio del progetto ha anticipato il dettato delle disposizioni della legge n. 240/2010, e dei suoi decreti attuativi, che prescrivevano l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico da parte di tutti gli atenei inizialmente a partire dal 1.01.2014, e successivamente dal 1-1-2015: il differimento di tale termine è stato originato, come noto, dalle pressioni delle università che lamentavano da un lato, la mancata/tardiva emanazione dei decreti attuativi e, dall'altro, le gravi carenze nelle risorse software predisposte dal Cineca, non ancora adeguate alle necessità.

Nonostante queste gravi difficoltà, l'Università di Siena ha portato avanti il progetto, "inventandosi" le soluzioni per risolvere i problemi che quasi quotidianamente si sono presentati: la compilazione dei documenti contabili a consuntivo (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario) e la loro successiva approvazione nel corso del 2014 rappresentano - idealmente e sostanzialmente - il coronamento degli sforzi compiuti dalla struttura amministrativo-gestionale nel corso degli ultimi due anni ed un premio all'impegno profuso da tutti (con in testa, naturalmente, il personale della Divisione Ragioneria).

a3 - Miglioramento del clima aziendale

Dal colloquio con il personale tecnico ed amministrativo, nelle sue varie componenti professionali, emerge con chiara evidenza come il retaggio delle gravi vicende che hanno coinvolto l'Ateneo nel corso degli ultimi anni dello scorso decennio abbiano ridotto le motivazioni determinando disaffezione e scarsa condivisione della missione dell'Università, fino ad arrivare a mettere in discussione - in alcuni casi - il senso di appartenenza all'istituzione. L'orgoglio di essere (e di sentirsi) parte attiva di un'istituzione plurisecolare che svolge una funzione sociale irrinunciabile nello sviluppo culturale, economico e civile ha costituito spesso l'elemento positivo di distinzione tra il personale tecnico-amministrativo delle università ed il resto del pubblico impiego, quell'elemento che lo ha reso più reattivo al cambiamento e - nei momenti di vera emergenza - più disposto al sacrificio. Se si pensa che questo è accaduto nonostante livelli retributivi spesso tra i più bassi del settore pubblico, è evidente come questa risorsa non solo non deve essere dissipata, ma deve costituire, per l'Università di Siena, l'elemento da cui ripartire per ottenere il massimo grado di coinvolgimento del personale.

Senza questo coinvolgimento nessun proposito di cambiamento profondo potrà mai permeare l'organizzazione.

La priorità è perciò identificare (e, successivamente, comunicare nel modo più efficace possibile) una strategia di intervento a vari livelli che, puntando su una rinnovata credibilità dell'Istituzione e della sua leadership, consenta di riannodare i fili di una politica che porti ad un nuovo "patto" tra l'Università di Siena ed il proprio personale tecnico-amministrativo.

La valorizzazione del capitale umano, d'altro canto, oltre che un obbligo "morale" nei confronti dei propri dipendenti, costituisce una necessità in un mondo sempre più globalizzato. E' infatti ormai evidente a tutti che il fattore umano emerge sempre più come componente chiave del sistema organizzativo, come punto di forza specifico di ogni organizzazione: è perciò necessario dedicare ad esso la massima attenzione e "cura", in modo tale che le risorse umane possano trovare adeguata valorizzazione. L'Università dovrà allora predisporre tutte le condizioni affinché le potenzialità presenti nelle persone possano esprimersi e contribuire, molto più di quanto sia avvenuto in passato, a generare "valore".

Da ciò deriva una prima, importante conseguenza sul piano organizzativo: la "funzione del personale" deve mutare la propria prospettiva, poiché essa non avrà più solo il compito di impiegare razionalmente il fattore produttivo "lavoro", ma anche quello di scoprire tutte le possibili vie attraverso le quali quel fattore possa trasformarsi in una risorsa unica capace di produrre innovazione.

Dalla considerazione, poi, che gli operatori sono sempre più chiamati ad una faticosa riconversione professionale che, anche attraverso una rigenerazione culturale, assicuri al processo di trasformazione in atto il necessario supporto di un avveduto ceto professionale, deriva una seconda conseguenza: la consapevolezza che è indissolubile il nesso che lega i processi di trasformazione e di cambiamento organizzativo ai processi formativi deve indurci a predeterminare le condizioni culturali per avviare e progressivamente realizzare significative azioni in materia di riqualificazione e crescita professionale per il personale tecnico e amministrativo, anche attraverso la definizione e l'attivazione di percorsi formativi specifici finalizzati alla costruzione di professionalità potenzialmente idonee a ricoprire le posizioni organizzative a tutti i livelli.

Bisogna concepire una organizzazione orientata verso i bisogni e le richieste dell'utenza, ma capace al tempo stesso di coinvolgere i propri lavoratori nelle sfide che ci si appresta ad affrontare, investendo sulle risorse umane, fornendo loro le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti, valorizzandone le attitudini.

In questo contesto, occorre individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento, che vadano un po' al di là di quelle "tradizionali", basate sul semplice rapporto tra prestazione e retribuzione. Stare all'interno di sistemi decisionali complessi vuol dire essere capaci di interagire con altre persone, di costruire meccanismi di fiducia, di saper ascoltare, di avere una serie di competenze di tipo operativo o di tipo gestionale, anche e soprattutto di tipo relazionale, che sono molto più difficili da valorizzare in termini di monetizzazione e di formalizzazione.

E' necessario che le persone che operano negli uffici e nei servizi dell'Università di Siena abbiano competenze variegata, ma occorre anche che siano motivate e dimostrino consapevolezza della centralità del loro lavoro. Per fare questo bisogna che i lavoratori recuperino la rilevanza, colgano i valori e ricostruiscano il senso del proprio lavoro.

Anche se tutto questo non può essere semplicemente ridotto ad un mero problema monetario, è indubbio che questa componente ha il suo peso, specialmente se inserita nel particolare momento storico che l'Ateneo sta attraversando: non va dimenticato, infatti, che a causa del dissesto finanziario dell'Ateneo è stato travolto anche il Fondo per il salario accessorio del personale tecnico ed amministrativo, con la conseguenza che questa componente retributiva – nelle sue varie accezioni – dal 2010 è praticamente scomparsa dalle buste-paga.

Una ripresa della contrattazione integrativa e la conseguente ripresa dell'erogazione di queste voci retributive costituirebbe senza dubbio per il personale un segnale importante di "ripresa della normalità" in grado di far crescere le motivazioni e migliorare sensibilmente il clima "aziendale". E' perciò fondamentale perseguire l'obiettivo della sottoscrizione nel 2014 dei seguenti Contratti collettivi integrativi (CCI):

- CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, e D, anno 2011;
- CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D anno 2013;
- CCI sui criteri generali per la ripartizione delle risorse destinate alla corresponsione dei compensi per prestazioni di lavoro straordinario per l'anno 2014;
- CCI per Collaboratori ed Esperti Linguistici di madre lingua straniera, anni 2011-12-13-14;
- Contratto collettivo integrativo per la ripartizione degli incentivi di cui al comma 5 dell'art. 92 d. lgs. 12/04/2006 n. 163 (Codice degli appalti), anni 2011, 2012 e 2013;
- CCI per la definizione dei criteri di graduazione della retribuzione di posizione del personale di categoria EP (Elevate Professionalità) in rapporto a ciascuna tipologia di incarico, nonché per la determinazione della retribuzione di risultato, ex art. 75 e art. 76 del CCNL 16.10.2008, anni 2011, 2012 e 2013.

b1 - Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo

In attesa di poter disporre di attendibili indicatori di efficienza-efficacia dei servizi gestionali-amministrativi d'Ateneo, un indicatore sintetico costruito sui risultati annuali di tutte le strutture che dipendono in ultima istanza dal Direttore Amministrativo/Generale può comunque rappresentarne una accettabile approssimazione.

La misura della performance generale dell'insieme di queste strutture è data dalla media della percentuale di risultato da esse realizzata, ponderata con il N. di personale disponibile al 1° gennaio.

c1 - Miglioramento del Patrimonio netto

c2 - Miglioramento Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)

La performance del Direttore Generale/Amministrativo non può essere considerata avulsa dall'andamento generale dell'Ateneo. In questo senso, la scelta di alcuni elementi in grado di rappresentare lo stato di "salute" e l'andamento dell'istituzione appare ineludibile.

La pesante situazione economica dell'Ateneo, lascio delle dissennate gestioni del passato, induce a privilegiare in questa fase soprattutto indicatori di natura economico-finanziaria in grado di registrare il miglioramento/peggioramento della situazione.

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

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

Nel mondo delle imprese, se indichiamo con A le attività, con P le passività e con N il patrimonio netto, possiamo riscontrare le seguenti relazioni:

A = N le attività sono uguali al patrimonio netto, quindi l'impresa non ha debiti, risulta pertanto finanziata con capitale proprio

A > P le attività sono maggiori delle passività, l'impresa ha dei debiti ed il patrimonio netto viene calcolato come differenza tra le attività e le passività (A = P + N)

A = P le attività sono uguali alle passività, quindi l'impresa non dispone di capitale proprio

P > A le attività sono minori delle passività, la differenza tra attività e passività ha segno negativo e prende il nome di passivo netto o di deficit patrimoniale.

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

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

Dove:

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

B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

Si attesta ad un valore critico per l'Ateneo quando risulta inferiore a 1.

Per ciascun obiettivo vengono definiti un peso relativo e tre livelli di raggiungimento atteso, individuati secondo lo schema seguente:

- *Apprezzabile*: grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto);
- *Target*: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La Tabella 1 mostra gli obiettivi specifici della Direzione Amministrativa/Generale con i relativi target individuati per il 2014:

Tabella 1: obiettivi specifici e relativi target della Direzione Amministrativa/Generale per il 2014

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a1	Affidamento a terzi della gestione della foresteria – centro congressi Certosa di Pontignano	10	3 (espletamento della gara)	4 (consegna al gestore entro il 2° sem 2014)	5 (consegna al gestore entro il 1° sem 2014)
a2	Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario)	20	3 (approvato dal CdA entro il 31 ottobre 2014)	4 (approvato dal CdA entro il 31 luglio 2014)	5 (approvato dal CdA entro il 30 aprile 2014)

a3	Miglioramento del clima aziendale	30	3 (sottoscrizione di almeno 5 accordi)	4 (sottoscrizione di tutti gli accordi)	5 (avvio dei pagamenti delle retr, access. entro il 2014)
b1	Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo	20	3 (risultato medio conseguito tra il 70% ed il 79%)	4 (risultato medio conseguito tra l' 80% ed il 90%)	5 (risultato medio conseguito oltre il 90%)
c1	Valore del Patrimonio netto	10	3 (da - 28,5 mil. a - 29,5 mil.)	4 (da -27,5 mil. a -28,5 mil)	5 (< - 27,5 mil.)
c2	Miglioramento dell' <i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria</i>	10	0,95	0,97	> 0,97

Secondo il modello precedentemente definito, per ogni obiettivo viene individuata la percentuale di raggiungimento, secondo quanto evidenziato dal seguente prospetto:

Punteggio	% attribuita
< Apprezzabile	0
Target	100
Eccellenza	120

La valutazione degli obiettivi si basa sia su elementi di natura quantitativa che di natura qualitativa, secondo la scala di valori precedentemente descritta, dove “Apprezzabile” sta per “superiore al minimo ma ancora non adeguata al target”; l’obiettivo c1) considera i dati riferiti all’esercizio precedente a quello in corso, l’obiettivo c2) considera invece le ultime variazioni numeriche rilevate da comunicazioni ministeriali e/o rinvenibili sui siti istituzionali.

La percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato.

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

Il Direttore Amministrativo/Generale presenta annualmente, in occasione della presentazione del Conto consuntivo o comunque entro il mese di giugno, una propria relazione al Consiglio di amministrazione, con la quale rende conto dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi approvati dallo stesso Consiglio.

7.4. La performance dei Dirigenti

La valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale/Amministrativa; il Direttore Generale /Amministrativo esprime un giudizio complessivo sui singoli dirigenti considerando i seguenti elementi:

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

Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi generali previsti dai CCNL di riferimento e dal D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286⁹ e di seguito indicati:

- a) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore;
- b) partecipazione al procedimento da parte del soggetto valutato.

Il processo di valutazione della performance dei dirigenti si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e programmazione degli obiettivi;
- b) condivisione dell'oggetto della valutazione;
- c) monitoraggio e/o revisione della programmazione;
- d) valutazione delle prestazioni rese.

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

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

Il processo di definizione e programmazione degli obiettivi si articola nelle seguenti fasi:

1. Entro il mese di giugno, ciascun dirigente presenta al Direttore Amministrativo/Generale una proposta di obiettivi annuali ad integrazione e/o declinazione dell'incarico definito nel provvedimento di conferimento dell'incarico e nel rispetto degli obiettivi strategici di carattere generale di medio periodo fissati dagli organi di governo nell'ambito della programmazione pluriennale.
2. Alla definizione della proposta di obiettivi annuali concorrono i responsabili delle unità organizzative afferenti alla struttura affidata al singolo dirigente.
3. Il Direttore Amministrativo/Generale, al fine di condividere ed individuare l'insieme degli obiettivi strategici di rilevanza annuale, attiva momenti di confronto con i dirigenti partendo dalle proposte dai medesimi avanzate e manifestando eventualmente proprie proposte, definendo il peso dei singoli obiettivi in funzione del loro grado di importanza e di complessità e gli indicatori utili per il monitoraggio.
4. Anche in relazione all'esito di tale confronto, il Direttore Amministrativo/Generale propone all'interno del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale il budget da assegnare alle Aree dirigenziali; gli obiettivi affidati ai dirigenti vengono esplicitati all'interno del Piano annuale della

⁹ **D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286** "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59".

Performance, che deve essere approvato dal Consiglio d'Amministrazione entro il mese di gennaio di ciascun anno, con eventuale rimodulazione del budget a loro disposizione.

5. Il budget assegnato è determinato in termini di risorse umane, materiali ed economico-finanziarie, con particolare riferimento ai fondi ed agli eventuali capitoli di spesa su cui i dirigenti hanno diretta responsabilità e autonomi poteri di spesa.

L'attività di monitoraggio è svolta periodicamente ed è rivolta ad entrambi i profili della valutazione; essa è finalizzata alla:

- a) individuazione di eventuali situazioni di criticità e delle connesse modalità e dei comportamenti atti ad assicurare la realizzazione degli obiettivi prestabiliti;
- b) verifica circa l'idoneità delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione degli obiettivi;
- c) specificazione di eventuali azioni correttive e/o ridefinizione degli obiettivi.

Il Direttore Amministrativo/Generale in sede di verifica in corso d'anno valuta i risultati raggiunti e suggerisce eventuali interventi correttivi, anche in termini di proposta, al Consiglio di Amministrazione di ridefinizione degli obiettivi stessi e/o dei budget assegnati; analoga attività è svolta dai dirigenti con riferimento alle unità subordinate.

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento della performance, i dirigenti redigono una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento: il Direttore Amministrativo/Generale, tenuto conto delle relazioni e dei risultati delle verifiche condotte¹⁰, entro il mese di Marzo di ciascun anno, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

- a) la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati (All. A). Prima della valutazione da parte del Direttore Amministrativo/Generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto;
- b) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:
 - I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;
 - II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;
 - III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.
- c) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati (All. B), avviene attraverso la compilazione di apposita scheda (All. C).

Tutti i giudizi sono espressi sotto forma numerica.

Il Direttore Amministrativo/Generale dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono riversati nella scheda di

¹⁰ Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

sintesi (All. D). Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002¹¹.

Nei 15 giorni successivi alla comunicazione della valutazione i dirigenti, in ordine alla medesima, possono far pervenire al Direttore Amministrativo/Generale motivate osservazioni; nel caso in cui il dirigente si sia avvalso di tale facoltà, il Direttore Amministrativo/Generale, entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni, comunica formalmente all'interessato la propria motivata decisione definitiva.

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono che, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata. L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D. Lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l'applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso grado di raggiungimento, nonché sul livello di capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.

Resta inoltre inteso che se il posizionamento finale dei Dirigenti e la relativa attribuzione della % di premio complessivamente determinasse una spesa superiore al valore stanziato per il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato, l'effettiva erogazione a ciascun Dirigente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa.

Il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali, secondo quanto stabilito oggi nel *Regolamento per la valutazione della retribuzione di posizione e della prestazione dei dirigenti dell'Università degli studi di Siena* emanato con D.R. n. 1025 del 29 maggio 2007¹²:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
< 20	0
20	20 %
Da 21 a 40	25 %
Da 41 a 45	30 %
Da 46 a 55	35 %

¹¹ **D.Lgs. 30-3-2001 n.165, Art. 21 (Responsabilità dirigenziali):**

“Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, valutati con i sistemi e le garanzie di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può, inoltre, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23, ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo”

¹² V. Allegato 3, Tabella 2 del *Regolamento*.

Da 56 a 65	40 %
Da 66 a 75	45 %
Da 76 a 85	50 %
Da 86 a 100	60 %

Tali valori, nonostante siano assolutamente legittimi con riferimento a quanto previsto all'Art. 24 del D.Lgs. 30-3-2001 n. 165 e dall'ultimo CCNL dell'Area VII (Università e Ricerca) della Dirigenza, non appaiono dimensionati in misura coerente con l'attuale momento storico.

Appare perciò opportuno che tali valori percentuali, a partire dal 2014, vengano ridotti e ricondotti a valori analoghi a quelli previsti per il personale di Cat. EP (v. oltre); giova ricordare, peraltro, che il citato art. 24 del D.Lgs. 165/2001, al comma 1-bis¹³ stabilisce che, in prospettiva, "Il trattamento accessorio collegato ai risultati deve costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività".

Di conseguenza, la Tab. 2 contenuta nell'Allegato 3 del Regolamento per la valutazione della retribuzione di posizione e della prestazione dei dirigenti dell'Università degli studi di Siena emanato con D.R. n. 1025 del 29 maggio 2007, a partire dal 2014 viene sostituita dalla seguente:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 25	0
Da 26 a 40	10 %
Da 41 a 55	15 %
Da 56 a 70	20 %
Da 71 a 85	25 %
Da 86 a 100	30 %

In ogni caso, il personale da collocare nel livello di merito massimo non può annualmente superare la quota percentuale eventualmente fissata dalla normativa e dai CCNL nel tempo vigenti.

7.5. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

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

¹³ Comma inserito dall'art. 45, comma 1, lett. b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150; il successivo comma 1-ter stabilisce inoltre che "I contratti collettivi nazionali incrementano progressivamente la componente legata al risultato, in modo da adeguarsi a quanto disposto dal comma 1-bis, entro la tornata contrattuale successiva a quella decorrente dal 1° gennaio 2010, destinando comunque a tale componente tutti gli incrementi previsti per la parte accessoria della retribuzione".

La valutazione della performance dei Responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal Direttore Amministrativo/Generale o dal Dirigente, in relazione ai seguenti aspetti¹⁴:

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

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

Come anticipato, i livelli di valutazione e i corrispondenti livelli premiali sono uguali a quelli definiti nel paragrafo precedente:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 25	0
Da 26 a 40	10 %
Da 41 a 55	15 %
Da 56 a 70	20 %
Da 71 a 85	25 %
Da 86 a 100	30 %

Qualora i limiti di capienza annuali del Fondo Accessorio non dovessero consentire l'integrale corresponsione della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato previste, si procederà ad una riduzione proporzionale della retribuzione di risultato, nel rispetto comunque del limite minimo del 10 % previsto dal Art. 76 comma del CCNL del personale del comparto Università per il quadriennio normativo 2006-2009.

7.6. La valutazione del personale di categoria B, C, D

La valutazione del personale di categoria B, C e D per il biennio 2014-15 prende in considerazione i soli comportamenti organizzativi; se nel frattempo il sistema di controllo di gestione avrà fatto registrare gli auspicati progressi, dal 2016 saranno progressivamente introdotti elementi di valutazione dei risultati.

La valutazione viene condotta utilizzando le schede riprodotte in allegato (All. E, F, G e H) che rappresenteranno la base di riferimento per:

1. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009¹⁵;

¹⁴ Si utilizzano schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

¹⁵ Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla Categoria D Responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (art.91 comma

2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di Categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'art.91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009.

Gli elementi di retribuzione accessoria di cui ai precedenti punti 1 e 2 vengono corrisposti a condizione che i punteggi desumibili dalle schede di valutazione (All. E, F, G e H) pari a:

- Categoria B: 12, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 4 aree comportamentali;
- Categoria C: 18, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 6 aree comportamentali;
- Categoria D: 21, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 7 aree comportamentali;
- Categoria D, titolare di posizione organizzativa: 24, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 8 aree comportamentali.

7.7. La valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni è lo strumento attraverso cui ogni singola posizione organizzativa, dopo essere stata analizzata, viene valutata e confrontata con altre posizioni presenti nella struttura. L'oggetto della valutazione è rappresentato esclusivamente dai compiti, dalle attività e dalle responsabilità effettivamente svolte nell'ambito della posizione in esame, indipendentemente dal livello di prestazione espresso dalla persona che ricopre la posizione oggetto della valutazione.

In sostanza, quando si valuta una posizione si deve astrarre dalla persona che ricopre il ruolo, concentrandosi solo ed esclusivamente sul contenuto della posizione.

La valutazione della posizione rappresenta quindi il valore di una determinata posizione organizzativa, con riferimento ai contenuti da essa effettivamente esercitati in un preciso momento.

Con il passare del tempo, sono state sviluppate, anche in ambito pubblico sistemi di valutazione delle posizioni che permettono di confrontare non solo le varie posizioni presenti in una organizzazione, ma anche il valore delle posizioni di differenti organizzazioni: in altri termini, si utilizza lo stesso metodo di valutazione e la stessa metrica in tutte le organizzazioni, di modo che il punteggio assegnato ad una posizione in una determinata organizzazione sia tendenzialmente uguale allo stesso punteggio assegnato ad un'altra posizione in un'altra organizzazione.

Proprio al fine di individuare una metodologia comune in grado di garantire omogeneità di misurazione dei fattori considerati, alcune università hanno costituito un gruppo di lavoro, a cui l'Università di Siena ha aderito previa delibera del Consiglio di Amministrazione del 7-11-2011: tale metodologia è stata identificata nel modello Everest (Evaluation & Rewarding as a Strategy).

La prima applicazione ispirata a tale metodologia ha trovato applicazione nell'Università di Siena con la DDA Rep. N. 786/2014 attraverso la quale si è adottato il sistema di pesatura delle posizioni organizzative attribuite al personale di Cat. EP negli anni 2011, 2012 e 2013.

Partendo da questa prima applicazione e generalizzando il modello Everest in modo che possa essere esteso anche alle posizioni dirigenziali, a partire dal 2014 la determinazione della retribuzione di posizione – parte variabile viene effettuata dal Direttore Generale in base ai seguenti criteri:

4 CCNL di Comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione (All. H).

<i>Inquadramento</i>	<i>Fascia</i>	<i>Punteggio</i>	<i>% del valore Max della Retribuzione di Posizione-Parte variabile¹⁶</i>
Dirigente	Fascia 1	n.d. (Direttore Amm.vo/Generale vicario) ¹⁷	100%
Dirigente	Fascia 2a	> 1500	80-85 %
Dirigente	Fascia 2b	1200 _ 1500	55-60 %
Dirigente	Fascia 3	< 1200	25-30 %
Cat. EP	Fascia 1	750 _ 900	100%
Cat. EP	Fascia 2a	601 _ 750	80-85 %
Cat. EP	Fascia 2b	451 _ 600	60-65 %
Cat. EP	Fascia 3	301 _ 450	40-45 %

Qualora i limiti di capienza annuali degli appositi Fondi previsti non dovessero consentire l'integrale corresponsione della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato secondo quanto previsto nei paragrafi 7.4., 7.5. e 7.7, si procederà ad una riduzione proporzionale a partire dalla retribuzione di risultato e nel rispetto comunque dei vincoli eventualmente disposti dal CCNL dell'Area VII della Dirigenza e dal CCNL del personale del comparto Università relativi al quadriennio normativo 2006-2009.

E' auspicabile che il sistema di valutazione delle posizioni secondo la metodologia Everest possa essere esteso anche al personale tecnico amministrativo titolare di posizione organizzativa attribuita ai sensi dell'art.91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009, previo confronto con le rappresentanze sindacali.

¹⁶ L'Art. 23 comma 2 del CCNL dell'Area VII (Università e Ricerca) della Dirigenza relativo al quadriennio normativo 2006-2009 sottoscritto il 28 luglio 2010 stabilisce che: "Il valore della retribuzione di posizione indicato nel comma 1 può essere elevato entro il limite massimo del 15% dello stesso dalle Amministrazioni, ove dispongano delle relative risorse nell'ambito del fondo dell'art. 22, in presenza di strutture organizzative particolarmente complesse, approvate con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti". Per l'Università di Siena, tali strutture organizzative si identificano con livelli di coordinamento – comunque denominati – di più aree dirigenziali o comunque su materie afferenti a più aree dirigenziali definiti ed attivati con provvedimento del Direttore generale.

¹⁷ La posizione di Direttore Amm.vo/Generale vicario remunera anche la direzione di un'Area dirigenziale.

AII. A : SCHEDA VALUTAZIONE COMPETENZE DIRIGENTI

Cognome e nome del DIRIGENTE

--

<i>COMPETENZE</i>	<i>Valutazione da 1 a 4 (1)</i>	<i>Peso</i>	<i>Punteggio ponderato</i>
GESTIONE DEL PERSONALE a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza			
GESTIONE DELLE RELAZIONI a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni b) comunicare in modo efficace e trasparente c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione			
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi c) confrontare/scambiare le conoscenze			
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE a) programmare le attività b) intervenire nei processi decisionali c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti			
CONTROLLO E VALUTAZIONE a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione			
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi			
ORIENTAMENTO AL RISULTATO a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità			
GESTIONE DELLE ATTIVITA' a) coordinare e programmare le attività b) intervenire nei processi operativi c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate			
GESTIONE DELLA QUALITA' a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto) c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività			
<p>(1) Legenda valutazione: 1 = non adeguato alle richieste minime del ruolo 2 = abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo 3 = adeguato alle richieste del ruolo 4 = pienamente rispondente alle richieste del ruolo</p>	<p>(2) <i>Valutazione in 100mi</i> 1-1,99=0; 2-2,09=20; 2,1-2,29=30; 2,3-2,49=40; 2,5-2,59=50; 2,6-2,69=60; 2,7-2,79=70; 2,8-2,89=80; 2,9-2,99=90; 3-3,49=95; 3,5-4=100.</p>	Valutazione sintetica	
		Valutazione in 100mi	

SCHEDA OBIETTIVI (esempio di compilazione)

Obiettivo / Obiettivo parziale / Attività	Incidenza %		piano dei tempi											
	su Ob	su ObP	gen14	feb14	mar14	apr14	mag14	giu14	lug14	ago14	set14	ott14	nov14	dic14
VALUTAZIONE ATTIVITA' ISTITUZIONALI														
A) Messa a regime del modello di valutazione per i dipartimenti	20	100												
A1. Formazione/aggiornamento per gli autovalutatori dei 45 dipartimenti (individuazione fabbisogni, progettazione, realizzazione)		25												
A2. Aggiornamento RAV nei 45 dipartimenti		75												
B) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione per le lauree specialistiche	50	100												
B1. Adattamento della metodologia CampusOne ai corsi di studio di secondo livello		20												
B2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei corsi di studio		15												
B3. Predisposizione software		15												
B4. Predisposizione materiale per la formazione		15												
B5. Compilazione RAV in 30 corsi di studio		35												
C) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione dei master	30	100												
C1. Adattamento della metodologia CampusOne ai master		30												
C2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei master		20												
C3. Predisposizione software		25												
C4. Predisposizione materiale per la formazione		25												
TOTALE	100		gen14	feb14	mar14	apr14	mag14	giu14	lug14	ago14	set14	ott14	nov14	dic14

AII. C: SCHEDA RISULTATI

AREA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX OBIETTIVO / Obiettivo parziale / Attività	Incidenza %		% Risultati		NOTE
	su Ob	su ObP	su Ob	su ObP	
2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (peso = 20)					
A) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	40	100	40	100	
A.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
A2. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		40		100	
A.3. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	30	100	27,75	92,5	
B.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B.3. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		10		100	
B.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		75	
C) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	30	100	24,6	82	
C.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		20		100	
C.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		35		100	
C.3 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		15		80	
C.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		50	
TOTALE	100		92,35		



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Valutazione delle prestazioni – Anno 20__

SCHEDA DI SINTESI

- Dirigenti -

DATI ANAGRAFICI

Cognome e Nome PINCO PALLINO	Inquadramento DIRIGENTE
Area Organizzativa ALFA	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		
<i>Obiettivo</i>	<i>Peso</i>	<i>Punteggio</i>
A) Contratto global service immobili	40	33
B) Protocollo unico d'Ateneo	40	40
C) Ridefinizione delle competenze dell'Area, sulla base del nuovo modello organizzativo	10	10
D) Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità	10	5

TOTALE VALUTAZIONE

88

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

COMPETENZE MANAGERIALI

	COMPETENZE	Valutazione da 1 a 4 (1)
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro	3,8
	b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire	
	c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni	4,0
	b) comunicare in modo efficace e trasparente	
	c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione	
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi	3,9
	b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi	
	c) confrontare/scambiare le conoscenze	
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività	3,0
	b) intervenire nei processi decisionali	
	c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti	
CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette	3,3
	b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
	c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	3,5
	b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi	
	c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti	3,0
	b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati	
	c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare e programmare le attività	3,7
	b) intervenire nei processi operativi	
	c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali	3,0
	b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto)	
	c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività	

(1) **Legenda valutazione:** **1** = non adeguato alle richieste minime del ruolo; **2** = abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo; **3** = adeguato alle richieste del ruolo; **4** = pienamente rispondente alle richieste del ruolo.

VALUTAZIONE IN 100mi	SINTESI VALUTAZIONE	
1-1,99=0; 2-2,09=20; 2,1-2,29=30; 2,3-2,49=40; 2,5-2,59=50; 2,6-2,69=60; 2,7-2,79=70; 2,8-2,89=80; 2,9-2,99=90; 3-3,49=95; 3,5-4=100.	val. Media	3,46
	val. in 100mi	95

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

RIEPILOGO

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI AREA (peso 50)

TOTALE

88

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DIR. GENERALE (peso 10)

TOTALE

94,1

COMPETENZE MANAGERIALI (peso 40)

TOTALE

95

TOTALE VALUTAZIONE

91,44

ULTERIORI CONSIDERAZIONI

Siena _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D – Titolare di posizione organizzativa

	Aree comportamentali	Categoria D – titolare di posizione organizzativa	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze de-gli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	
7	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi	
8	Gestione del Personale	Contestualizzare il comportamento organizzativo del singolo in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D

	Aree comportamentali	Categoria D	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	
7	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria C

	Aree comportamentali	Categoria C	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi/esterni) e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare, nell'ambito delle direttive ricevute, le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria B

		Categoria B	Punteggio
	Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Rispetto per gli utenti (studenti/docenti/colleghi/esterni) e diligenza, nell'ambito dei propri compiti, delle esigenze dai medesimi segnalate	
2	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
3	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
4	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	

APPENDICE al PIANO della PERFORMANCE 2014-16

Obiettivi 2014 per struttura organizzativa

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI		
			Uffici	Divis.	Area
Area Affari Generali e Legali					
Totale obiettivi individuali responsabile Area Affari Generali e Legali					
Ufficio legale e contenzioso	Implementazione processo civile telematico	Semplificazione e riorganizzazione fascicoli in formato digital	20,0		10,0
Ufficio legale e contenzioso	Implementazione procedure volte al recupero credito	Recupero dei crediti esigibili e stralcio di quelli inesigibili	40,0		20,0
Ufficio legale e contenzioso	Implementazione interazione consulenziale con altri uffici	Prevenzione contenzioso	40,0		20,0
Totale Ufficio legale e contenzioso			100,0		50,0
Divisione atti normativi e affari istituzionali					
Divisione atti normativi e affari istituzionali	Modifiche Statutarie	Predisposizione: (50%); Parere C.D.A. (70%); prima approvazione S.A. (80%); pronunce Dip. e C.S. (95%); approvazione definitiva S.A. (100%).		30,0	15,0
Divisione atti normativi e affari istituzionali	Regolamenti di Ateneo attuativi della L. 240/2010	Regolamento per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia (50%) Regolamento di Ateneo per i procedimenti di selezione dei professori e dei ricercatori destinatari dell'intervento di cui all'art. 29, comma 19, della legge n. 240/2010 (80%) Regolamento sui procedimenti disciplinari nei confronti dei professori e dei ricercatori dell'Università degli Studi di Siena - in approvazione (100%)		35,0	17,5
Divisione atti normativi e affari istituzionali	Adeguamento Regolamenti Didattici dei Corsi di studio a nuova organizzazione e normativa di Ateneo post L. n. 240/2010	Revisione di almeno n. 15 Regolamenti (100%)		35,0	17,5
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione atti normativi e affari istituzionali				100,0	50,0
TOTALE Divisione atti normativi e affari istituzionali				100,0	50,0
TOTALE Area Affari Generali e Legali					100,0

Area del Personale			PESI		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area
Area del Personale					
Totale obiettivi individuali responsabile Area del Personale					
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Riduzione tempi di gestione delle votazioni delle rappresentanze studentesche nei vari organi di Ateneo	Riduzione del 50% del monte ore dedicato alla gestione delle votazioni delle rappresentanze studentesche nei vari organi di Ateneo	70,0		17,5
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Riduzione dei tempi per il controllo di tutte le nomine/cessazioni/decadenze dei rappresentanti degli studenti nei vari organi di Ateneo	Riduzione del 50% del monte ore dedicato alla gestione delle nomine/cessazioni/decadenze dei rappresentanti degli studenti nei vari organi di Ateneo	30,0		7,5
Totale Servizio concorsi e procedimenti elettorali			100,0		25,0
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Rilevazioni periodiche ministeriali (es. Dalia) e su richiesta strutture interne all'Ateneo con estrazioni da banca dati SIGRU	Raccolta dati (40%). Elaborazione(80%). Predisposizione risultati(100%)	40,0		10,0
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Analisi e implementazione estrazione dati dalla banca dati SIGRU per pubblicazione su pagine web di Ateneo	Analisi (80%). Estrazione dati (100%)	20,0		5,0
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Progettazione, realizzazione e manutenzione software per gestione banca dati di Ateneo SIGRU	Analisi e progettazione (30%). Realizzazione(100%)	40,0		10,0
Totale Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale			100,0		25,0
Ufficio amministrazione personale docente	Procedimenti disciplinari (*)	Analisi e revisione procedura (40%). Ottimizzazione tempi e scadenze poste dall'emanando regolamento (100%)	15,0		3,8
Ufficio amministrazione personale docente	Effettivo svolgimento delle ore di lezione (*)	Stesura relazione su verifica dai registri delle lezioni delle ore effettivamente svolte (50%). Rilevazione delle cause di mancato svolgimento in aderenza alle Linee Guida di Ateneo(40%). Valutazione dei risultati da parte del Senato Accademico(100%)	10,0		2,5

Ufficio amministrazione personale docente	Attività di insegnamento personale interno ed esterno Corsi di Studio e post-laurea	Individuazione elementi per monitoraggio budget assegnato a tale scopo (30%). Revisione degli avvisi di selezione su variabile normativa (40%). Supporto personalizzato alla stipula dei contratti al personale esterno (50%). Revisione procedura per richiesta di liquidazione compenso e scaricamento dati per i pagamenti (100%) .	15,0		3,8
Ufficio amministrazione personale docente	Ricostruzioni di carriera	Raccolta richieste per riconoscimento attività di assegnista di ricerca (40%). Verifica autocertificazioni (20%). Determinazione della nuova classe stipendiale (50%). Implementazione per la determinazione delle previsioni di spesa e per la pubblicazione dei ruoli di anzianità (100%)	10,0		2,5
Ufficio amministrazione personale docente	Progetto incentivazione al pensionamento anticipato	Assistenza e supporto personalizzato ai soggetti richiedenti (50%). Determinazione incentivo (30%). Stipula contratto (30%). Revisione procedura per richiesta di liquidazione compenso e scaricamento dati per i pagamenti (100%) .	10,0		2,5
Ufficio amministrazione personale docente	Incentivi "una tantum"	Revisione dati di carriera (40%). Predisposizione e pubblicazione prospetti (10%). Produzione di documentazione e supporto personalizzato (100%)	5,0		1,3
Ufficio amministrazione personale docente	Anagrafe delle prestazioni	Revisione Regolamento per il rilascio delle autorizzazioni al personale docente e ricercatore. Continuo monitoraggio di variabili normative necessarie ad un puntuale adeguamento del software interno per la trasmissione automatica alla Banca dati della Funzione Pubblica di incarichi conferiti, liquidati e autorizzati	10,0		2,5
Ufficio amministrazione personale docente	Registri delle lezioni on line e Riepilogo delle attività didattiche	Perfezionamento modalità di verifica dell'effettivo svolgimento delle lezioni e relativo assolvimento del carico didattico attribuito (50%). Attivazione procedure di sollecito, ove necessarie (30%). Report al Senato Accademico (100%).	10,0		2,5

Ufficio amministrazione personale docente	Attivazione assegni di ricerca e rapporti di ricercatori a tempo determinato	Semplificazione procedure tramite attivazione delega al Rettore da parte degli Organi (100%)	10,0		2,5
Ufficio amministrazione personale docente	SUA - Ricerca	Verifiche, in via sperimentale per questo anno, e interazioni tramite loginMIUR (100%)	5,0		1,3
Totale Ufficio amministrazione personale docente			100,0		25,0

Divisione personale tecnico e amministrativo, servizio sanitario e pensioni					
Divisione personale tecnico e amministrativo, servizio sanitario e pensioni	definizione fondo dirigenti anno 2014	redazione richiesta di costituzione del fondo ai revisori dei Conti		30,0	7,5
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione personale tecnico e amministrativo, servizio sanitario e pensioni				30,0	7,5

Ufficio affari sociali	Gestione dell'intera procedura per il calcolo e distribuzione dei buoni pasto, acquisendo interamente la procedura all'interno delle attività dell'Ufficio (da ufficio gestione risorse umane)	si -100%	50,0	5,0	1,3
Ufficio affari sociali	Implementazione del numero di contratti di lavoro in modalità telelavoro attivi nel corso dell'anno 2014 rispetto al 2013	si- 100%	50,0	5,0	1,3
Totale Ufficio affari sociali			100,0	10,0	2,5

Ufficio formazione del personale	Attivazione e implementazione piattaforma e-learning	Utilizzo e implementazione dell'ambiente informatico MOODLE che permette di organizzare e gestire corsi in rete (e-learning, blended learning o autoapprendimento), lasciando agli studenti strumenti sociali come: un forum, un blog e una chat una wiki e un glossario dei quiz	20,0	2,0	0,5
----------------------------------	--	---	------	-----	-----

Ufficio formazione del personale	Monitoraggio, implementazione allineamento banca dati	analisi della banca dati della formazione ai fini di rendere omogenea la classificazione dei corsi e completi i dati, ai fini di una corretta gestione dell'archivio storico e corrente, e per una attendibile estrazione di dati statistici.	40,0	4,0	1,0
Ufficio formazione del personale	Attivazione procedure contabili su U-GOV contabilità	immissione di fatture in UGOV contabilità	10,0	1,0	0,3
Ufficio formazione del personale	Monitoraggio e reingegnerizzazione applicativo thesaurus	analisi dell'applicativo thesaurus allineamento dei dati, nuove modalità di trasmissione degli stessi.	30,0	3,0	0,8
Totale Ufficio formazione del personale			100,0	10,0	2,5

Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Sottoscrizione Contratti collettivi integrativi (CCI per l'erogazione)	Sottoscrizione dei testi contrattuali entro il 31.12.2014 (100%)	70,0	7,0	1,8
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Codice di Comportamento dell'Università di Siena	Stesura dell'articolato e coinvolgimento del personale e delle	15,0	1,5	0,4
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Regolamento in materia di incarichi per attività extra istituzionali	Stesura dell'articolato e adozione del regolamento (100%).	15,0	1,5	0,4
Totale Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari			100,0	10,0	2,5

Ufficio pensioni	Adeguamento della Pensione e della Buonuscita, almeno per l'80% dei docenti cessati nell'anno 2010, a seguito del pagamento degli arretrati stipendiali ai Docenti Universitari in base al DPCM pubblicato in Gazzetta Ufficiale del 27.07.2010	Individuazione del personale docente cessato nell'anno 2010. (10%); Redazione, per ogni nominativo, della nuova "Situazione Partitaria" aggiornata con le ultime spettanze liquidate(50%); Redazione del nuovo Modello PA04 ai fini del calcolo della Pensione e Redazione del nuovo Modello PL1 per il calcolo Buonuscita (90%); Inoltre all'INPDAP di tali Modelli per permettere all'Ente Previdenziale di provvedere alla Liquidazione delle Spettanze a tutti gli interessati (100%)	50,0	5,0	1,3
------------------	---	--	------	-----	-----

Ufficio pensioni	Applicazione istituto del collocamento in quiescenza d'ufficio previsto dal D.L. 90 del 24.06.2014, convertito in Legge 114 del 11.08.2014,	Individuazione dei destinatari della norma(30%) Assunzione da parte Consiglio di amministrazione della necessaria autorizzazione all'uso dell'istituto del collocamento d'ufficio (60%); Comunicazione a tutti gli interessati del collocamento in quiescenza nel rispetto dei tempi di preavviso previsti dalla norma (6 mesi), (100%)	50,0	5,0	1,3
Totale Ufficio pensioni			100,0	10,0	2,5

Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Pesatura posizioni organizzative personale categoria EP anni 2011-2012 e 2013	entro ottobre 2014 - 100%	50,0	5,0	1,3
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Compilazione della procedura ProPer nei tempi indicati dal Miur, esercitando un'azione di coordinamento degli uffici coinvolti nella procedura stessa e di accertamento degli adempimenti eventuali previsti a loro carico	SI - 100%	30,0	3,0	0,8
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Gestione dell'intera procedura dei volontari del servizio civile nazionale e regionale, acquisendo interamente la procedura di selezione all'interno delle attività dell'Ufficio (da ufficio concorsi)	SI - 100%	20,0	2,0	0,5
Totale Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione			100,0	10,0	2,5

Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	Implementazioni programma informatico per la gestione giuridica e dell'organigramma del personale universitario convenzionato	Analisi della situazione esistente(20%), cessazioni delle posizioni non più coerenti con l'attuale organigramma (40%), creazione del nuovo albero in relazione alle riorganizzazioni aziendali (80%), inserimento dei convenzionati nelle nuove strutture(100%)	50,0	5,0	1,3
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	Rilevazione ed delle attività svolte dal personale tecnico e amministrativo in convenzione con il SSN entro il 31.12.2014	formazione del gruppo di lavoro (10%), definizione delle modalità operative (30%), interviste di rilevazione (90%), Relazione finale (100%)	50,0	5,0	1,3
Totale Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario			100,0	10,0	2,5

Progetto Piano della performance di Ateneo e sistema di misurazione e valutazione della performance	Predisposizione Sistema di misurazione e valutazione della performance	Collaborazione con la direzione amministrativa per la predisposizione del Sistema (60%) Presentazione del Sistema al CdA per l'approvazione (80%) Adozione del Sistema dal CdA (100%)	30,0	3,0	0,8
Progetto Piano della performance di Ateneo e sistema di misurazione e valutazione della performance	Predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Collaborazione con la direzione amministrativa per la predisposizione del Programma (60%) Presentazione del Programma al CdA per l'approvazione (80%) Adozione del Sistema dal CdA (100%)	30,0	3,0	0,8
Progetto Piano della performance di Ateneo e sistema di misurazione e valutazione della performance	Pesatura delle posizioni organizzative utilizzando il modello professionale Everest e le metodologie messe a punto all'interno dell'omonimo gruppo di lavoro interuniversitario	Definizione dei profili professionali non presenti nel Job Catalogue (20%); Revisione della pesatura delle posizioni organizzative di due Divisioni "pilota" (80%); Espensione della pesatura a tutte le posizioni organizzative dell'Ateneo (100%)	30,0	3,0	0,8
Progetto Piano della performance di Ateneo e sistema di misurazione e valutazione della performance	Supporto alla direzione generale per la predisposizione del Piano della Performance 2014-2016	Collaborazione con la direzione amministrativa per la correzione e aggiornamento delle bozze del Sistema (60%) Raccolta e consolidamento degli obiettivi individuali e di struttura (80%) Presentazione del Piano al CdA per l'approvazione (100%)	10,0	1,0	0,3
Totale Progetto Piano della performance di Ateneo e sistema di misurazione e valutazione della performance			100,0	10,0	2,5
				100,0	25,0
					100,0

Area edilizia		PESI			
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area
Area edilizia		Totale obiettivi individuali responsabile Area edilizia			
Servizio di prevenzione e protezione	Controllo, verifica e miglioramento dei sistemi di protezione collettiva nei laboratori di didattica e ricerca	Controllo dei sistemi di protezione collettiva secondo le norme tecniche ad oggi vigenti (40%) Verifica dei dati secondo le indicazioni degli enti di normazione (20%) Miglioramento delle condizioni attuali (inizierà nel 2014 e terminerà l'anno successivo) (40%)	30,0		15,0
Servizio di prevenzione e protezione	Monitoraggi biologici all'interno di ambienti specifici stabulari	Predisposizione dei monitoraggi sulla base delle destinazioni d'uso dei locali e delle metodiche previste da enti accreditati (30%) Effettuazione dei campionamenti all'interno dei locali secondo la metodica stabilita (50%) Verifica dei dati ottenuti e attuazione delle misure di miglioramento (20%)	20,0		10,0
Servizio di prevenzione e protezione	Aggiornamento della valutazione del rischio da agenti fisici: radiazioni ottiche artificiali in collaborazione con il Laboratorio Agenti Fisici dell'USL 7 di Siena	Mappatura degli ambienti dove effettuare il monitoraggio attraverso la raccolta dei dati delle sorgenti di emissione (40%) Misurazione dei valori di emissione con attrezzatura specifica insieme ai tecnici dell'USL (20%) Valutazione dei dati, definizione delle misure di miglioramento e attuazione delle stesse (40%)	30,0		15,0
Servizio di prevenzione e protezione	Formazione delle figure della sicurezza secondo le disposizioni dell'Accordo Stato Regioni del 21 Dicembre 2011, relativamente alla formazione generale e specifica**.	Supporto all'organizzazione della formazione dei preposti (30%) Definizione del programma e delle classi per la formazione dei lavoratori dell'Area Scientifica (30%) Effettuazione dei corsi ai lavoratori dell'Area Scientifica 16 ore a corso a classe (40%)	20,0		10,0
Totale Servizio di prevenzione e protezione			100,0		50,0

Ufficio tecnico	Progetto riorganizzazione spazi	Il progetto di proporre di riorganizzare gli spazi in uso all'Ateneo, dismettere le locazioni passive (per il 2014 dismissione locazione Novartis e riorganizzazione Polo Scientifico di S. Miniato), migliorare la funzionalità del complesso edificio - impianto a servizio delle strutture.	45,0		22,5
Ufficio tecnico	Progetto realizzazione database edifici Archibus	Il progetto si propone di realizzare un database degli immobili contenente tutti i dati metrici, le planimetrie architettoniche, gli schemi impiantistici e una due diligence aggiornata (per il 2014 inserimento di tutte le planimetrie architettoniche e degli impianti meccanici e antincendio).	15,0		7,5
Ufficio tecnico	Gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici universitari	La gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria ha come target il mantenimento degli standard di funzionalità degli edifici e degli impianti.	40,0		20,0
Totale Ufficio tecnico			100,0		50,0
TOTALE Area edilizia					100,0

Area Logistica			PESI		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area
Area Logistica					
Totale obiettivi individuali responsabile Area Logistica					

Divisione appalti, convenzioni e patrimonio					
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Affidamento concessione servizio gestione Certosa Pontignano	Predisposizione atti gara (50%), Procedura gara (15%), Consegna servizio (5%), Stipula contratto (20%)		20,0	10,0
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Adozione manuale procedura acquisti in economia beni e servizi	Stesura manuale (70%), Formazione strutture destinatarie (25%), Emanazione D.D.A. adozione manuale e individuazione R.U.P. amministrazione centrale (5%)		15,0	7,5
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	Programmazione acquisizioni servizi per anno 2015 e successivi	Individuazione fabbisogni (50%), Individuazione procedure acquisto (30%), Individuazione R.U.P. (10%), Deliberazione C.d.A. (10%)		15,0	7,5
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione appalti, convenzioni e patrimonio				50,0	25,0

Ufficio convenzioni	Decentramento contrattuale: contratti di edizione	Stesura fac simile convenzione (90%), Approvazione CdA (100%)	50,0	25,0	12,5
Ufficio convenzioni	Regolamentazione sponsorizzazioni	Stesura fac simile convenzione (90%), Approvazione CdA (100%)	50,0	25,0	12,5
Totale Ufficio convenzioni			100,0	50,0	25,0
TOTALE Divisione appalti, convenzioni e patrimonio				100,0	50,0

Divisione economato					
Divisione economato	Cassa economale, gestione entrate da terzi e gestione valori	Gestione della cassa economale in termini di tenuta del denaro in ingresso e uscita, e aggiornamento del registro di cassa con registrazioni contabili in Ugov. Tenuta del registro entrate da terzi e rapporti con l'istituto cassiere. Tenuta del registro valori in termini di versamento.		25,0	12,5

Divisione economato	Donazioni e Contratti di comodato d'uso	Gestione amministrativa delle donazioni a favore dell'Università degli Studi di Siena, ad esclusione delle donazioni verso i dipartimenti. Consulenza verso le strutture periferiche - Gestione amministrativa di tutti i contratti di comodato d'uso in ingresso e in uscita.		5,0	2,5
Divisione economato	Gestione affrancatrice	Gestione del conto di credito affrancatrice, reintegri costi da strutture periferiche		5,0	2,5
Divisione economato	Approvvigionamenti per i l'amministrazione centrale e strutture periferiche	Pianificazione di acquisti di beni tesa al contenimento dei costi		10,0	5,0
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione economato				45,0	22,5

Ufficio approvvigionamenti e inventario	Implementazione e monitoraggio nuovo sistema di magazzino	elaborazione dati nuove anagrafiche prodotti e gestione ut	20,0	5,0	2,5
Ufficio approvvigionamenti e inventario	Aggiornamento registro inventariale beni mobili Università de	Carico e scarico beni mobili intervenuti nel corso dell'anno 20	40,0	5,0	2,5
Ufficio approvvigionamenti e inventario	Approvvigionamenti per i l'amministrazione centrale e struttu	Acquisti tramite consip o mepa per l'approvvigionamento di	40,0	10,0	5,0
Totale Ufficio approvvigionamenti e inventario			100,0	20,0	10,0

Ufficio assicurazioni e infortuni	Pratiche Infortuni e Azione di rivalsa nei confronti delle Compagnie Assicuratrici	Denunce online INAIL e organi pubblica sicurezza - Gestione Registro cartaceo e Gestione amministrativa per infortuni riconducibili a responsabilità di terzi art. 35 comma 13 del CCNL (40%)	40,0	5,0	2,5
Ufficio assicurazioni e infortuni	Pratiche Sinistri	Gestione pratiche e atti di liquidazione dei sinistri (40%)	40,0	5,0	2,5
Ufficio assicurazioni e infortuni	Contratti Assicurativi di Ateneo	Gestione amministrativa e contabile dei premi assicurativi (20%)	20,0	5,0	2,5
Totale Ufficio assicurazioni e infortuni			100,0	15,0	7,5

Ufficio centro stampa e servizio postale	Servizio di riproduzione documentale e composizione grafica e stampa di modulistica e materiale divulgativo per l'amministrazione centrale e strutture periferiche	Incremento delle attività rese alle strutture decentrate con margini di ulteriori incrementi . E' in atto la bozza di un tariffario per le fotocopie da adottare in ogni struttura preposta a rilasciare servizi di fotocopiatrice	60,0	5,0	2,5
--	--	--	------	-----	-----

Ufficio centro stampa e servizio postale	Gestione posta	servizio di invio/ricezione e distribuzione della posta interna ed esterna per tutta l'amministrazione universitaria.	20,0	5,0	2,5
Ufficio centro stampa e servizio postale	Gestione parco auto e carte carburante	Gestione delle auto di servizio in amministrazione centrale, raccolta dei registri di marcia di tutto il parco auto e in cantiere la stesura del regolamento o disciplinare relativo all'utilizzo delle auto.	20,0	10,0	5,0
Totale Ufficio centro stampa e servizio postale			100,0	20,0	10,0
				TOTALE Divisione economato	50,0
					TOTALE Area Logistica
					100,0

Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico			PESI			
	STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area
Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico						
Totale obiettivi individuali responsabile Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico						

Liaison office	Organizzazione di tre giornate formative con coinvolgimento di almeno 50/60 studenti.	Diffusione dell'iniziativa per la sensibilizzazione all'imprenditoria giovanile (20%), coinvolgimento di circa 50/60 studenti durante le tre giornate formative (80%).	40,0		13,3
Liaison office	Organizzazione di quattro incontri sul tema dell'imprenditoria giovanile dal titolo "Aperitivi con le imprese" all'interno del progetto di Ateneo Usienaopen	Far incontrare studenti e imprenditori (20%), coinvolgere almeno 200 studenti e oltre 15 aziende in quattro incontri (80%).	30,0		10,0
Liaison office	Assegnazione di due borse finanziate dalla Regione Toscana sul bando "Alta formazione e ricerca" indirizzate a dottori di ricerca del nostro Ateneo	Finanziare due borse presso l'Università di Coventry per seguire il percorso formativo di cinque mesi previsto dal progetto (100%).	30,0		10,0
Totale Liaison office			100,0		33,3

Divisione ricerca					
Divisione ricerca	Implementazione e miglioramento della partecipazione dei ricercatori dell'Università alle iniziative regionali, nazionali, comunitarie ed internazionali per la ricerca scientifica	Incremento numero progetti approvati e finanziamenti introitati - Particolare impulso ai bandi del nuovo programma europeo Horizon 2020 (4 progetti finanziati con 2 coordinamenti europei), 1 coordinamento europeo in Europea Creativa, 1 progetto LIFE+, Service Contracts (50%). Bandi nazionali in attesa di esito finale (SIR, Diffusione Cultura Scientifica); bandi regionali (Nutraceutica, 5 progetti finanziati) e POR FESR, FAS Salute e FAR FAS, bandi ultimo trimestre 2014 (100%)		20,0	6,7

Divisione ricerca	Assistenza e supporto ai ricercatori - interfaccia diretto con i ricercatori e il personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti nello sviluppo delle varie fasi	Informazione sulle opportunità di finanziamento, inoltro dei progetti, ammissione ai finanziamenti, stipula contratti, esecuzione progetti, rendiconti: Horizon 2020 (tutto l'arco dell'anno - 40%); MIUR e altri Enti (presentazione nuovi progetti SIR e Diffusione Cultura Scientifica - rendiconti e supporto ad accertamenti e audit PRIN - 70%); Regione Toscana (Bandi ed iter successivo al finanziamento per tutto l'arco dell'anno - 100%)		30,0	10,0
Divisione ricerca	Studio e implementazione nuove procedure on-line ricerca scientifica	Accesso e gestione: nuovo Participant Portal Commissione Europea (50%); CINECA (90%); Sviluppo Toscana (100%)		10,0	3,3
Divisione ricerca	Coordinamento interno ed esterno per le attività inerenti la ricerca - procedure ai fini della gestione	Esame Contratti, Consortium Agreements, modalità operative varie, con particolare riferimento al reclutamento del personale (in pieno sviluppo per tutto l'anno - 80%); Catalogo della ricerca U-GOV, primo referente il Sistema Bibliotecario (continuo, 90%); confronto e armonizzazione procedure con altri Atenei (continuo, 100%)		20,0	6,7
Divisione ricerca	Formazione specifica del Personale della Divisione e dell'Ateneo in generale che opera nel settore ricerca	Corso di formazione APRE Roma su contenuti e progettazione Horizon 2020 per tutto il personale (30%); partecipazione eventi informativi e formativi (iniziative varie - 70%); Corso di formazione APRE Roma su aspetti gestionali Horizon 2020 per tutto il personale (100%)		10,0	3,3
Divisione ricerca	Predisposizione ed elaborazione dati e informazioni inerenti la ricerca scientifica	Aggiornamento database interni ed esterni (continuo, 80%); Relazione ex L. 1/2009 (100%)		10,0	3,3
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione ricerca				100,0	33,3
TOTALE Divisione ricerca				100,0	33,3

Divisione relazioni internazionali					
Divisione relazioni internazionali	Sviluppo attività di networking con partner stranieri	Partecipazione Meetings Task forces e working groups (90%), ampliamento accordi e progetti internazionali (70%)		12,5	4,2

Divisione relazioni internazionali	Promozione mezzi e misure atte a internazionalizzare l'offerta didattica di Ateneo e sviluppare la mobilità	Identificazione delle opportunità (60%), identificazione dei beneficiari (70%), organizzazione di eventi di comunicazione (90%), attività di consulenza e progettazione (80%)		12,5	4,2
Divisione relazioni internazionali	Sviluppo attività di recruitment per utenza straniera	Partecipazione a Fiere (90%), predisposizione materiale promozionale (100%) e sviluppo collaborazioni con istituzioni universitarie e agenzia internazionali (70%)		10,0	3,3
Divisione relazioni internazionali	Applicazione servizi on-line per gestione mobilità internazionale e snellimento procedure di front-office	Ottimizzazione procedure gestione mobilità (100%)		5,0	1,7
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione relazioni internazionali				40,0	13,3

Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo	Incremento partecipazione networks internazionali	Partecipazione Meetings Task forces e working groups (90%), ampliamento accordi e progetti internazionali (70%)	40,0	5,5	1,8
Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo	Sviluppo opportunità di mobilità overseas e gestione bandi on line	Analisi e monitoraggio delle collaborazioni e promozione nuovi accordi (70%), promozione delle opportunità di mobilità (80%) e gestione on-line procedure di mobilità overseas (100%)	40,0	5,5	1,8
Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo	Sviluppo attività di recruitment per utenza straniera	Partecipazione a Fiere (90%), predisposizione materiale promozionale (100%) e sviluppo collaborazioni con istituzioni universitarie e agenzia internazionali (70%)	20,0	4,0	1,3
Totale Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo			100,0	15,0	5,0

Servizio promozione attività internazionali	Incremento promozione e comunicazione delle attività della Divisione	Assistenza e consulenza in fase di progettazione (100%)	10,0	5,0	1,7
Servizio promozione attività internazionali	Sviluppo attività di organizzazione eventi istituzionali ed eventi legati ai Network internazionali	Ampliamento e implementazione di attività di comunicazione, promozione, valorizzazione immagine istituzionale (100%)	50,0	5,0	1,7
Servizio promozione attività internazionali	Sviluppo visite delegazioni e rappresentanze	Identificazione di nuove procedure di accoglienza, (50%). Analisi e monitoraggio mirati alla creazione di una rete di comunicazione e scambio (20%)	10,0	3,0	1,0

Servizio promozione attività internazionali	Incremento attività di promozione socio-culturale, scientifica verso strutture periferiche dell'Ateneo e terzi	Costruzione di relazioni e collaborazioni culturali e scientifiche, (100%). Sviluppo di strumenti di supporto alle attività (80%)	30,0	2,0	0,7
Totale Servizio promozione attività internazionali			100,0	15,0	5,0

Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità	Incremento del numero dei partecipanti alla mobilità Erasmus (Erasmus for studies e Erasmus for Traineeship, Erasmus Staff mobility)	Analisi e monitoraggio delle collaborazioni Erasmus (80%), promozione mirata delle opportunità (bandi) per mobilità Erasmus (100%), implementazione delle procedure per il riconoscimento delle attività didattiche svolte all'estero (70%)	40,0	5,0	1,7
Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità	Gestione bandi Erasmus on-line	Candidatura on-line (100%) e procedure di selezione on-line (80%)	25,0	3,0	1,0
Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità	Attività di promozione e consulenza su nuovi programmi comunitari di formazione e mobilità	Organizzazione eventi informativi (90%), assistenza e consulenza progettazione (80%)	35,0	7,0	2,3
Totale Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità			100,0	15,0	5,0

Welcome office	Sviluppo e apertura nuovi canali di comunicazione per utenza straniera	Identificazione dei mezzi appropriati di comunicazione (50%), gestione e monitoraggio (100%)	20,0	3,0	1,0
Welcome office	Incremento della mobilità incoming overseas	Ampliamento progetti europei e internazionali (70%), implementazione nuove procedure di accoglienza e orientamento (es. Welcome days, incontri di orientamento nei presidi) (100%)	40,0	8,0	2,7
Welcome office	Facilitazione accesso utenza straniera ai servizi on-line dell'Ateneo	Procedure on-line per gestione mobilità incoming con adeguamento al sistema Esse3 (100%)	40,0	4,0	1,3
Totale Welcome office			100,0	15,0	5,0
TOTALE Divisione relazioni internazionali				100,0	33,3
TOTALE Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico					100,0

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI		
			Uffici	Divis.	Area
Area Servizi allo studente					
Area Servizi allo studente	Modello rilevazione processi e carichi di lavoro	Identificazione processi (40 %), Identificazione Indicatori di carico di lavoro (80 %), Predisposizione software Access per la rilevazione (100 %)			20,0
Area Servizi allo studente	Revisione convenzioni Az. Osp. AR e GR	Stesura convenzioni (90 %), Approvazione CdA (100 %)			10,0
TOTALE Obiettivi individuali resp. Area					30,0
Servizio manutenzione procedure informatiche	Immatricolazioni online	Operatività del sistema a partire dal 19 agosto 2014 (100 %)	40,0		2,0
Servizio manutenzione procedure informatiche	Distribuzione on-line dei questionari di valutazione ANVUR a studenti e docenti	Analisi e definizione del sistema di rilevazione, della manualistica e della documentazione informativa (50 %), Formazione e predisposizione del sistema (80 %), elaborazione e pubblicazione dei risultati (100%)	10,0		0,5
Servizio manutenzione procedure informatiche	Implementazione servizi online per studenti in mobilità (Bandi di concorso in e out)	Iscrizione online ai bandi di mobilità outgoing (35 %), Immatricolazione online per gli studenti incoming (70 %), Gestione del periodo di mobilità (100 %)	30,0		1,5
Servizio manutenzione procedure informatiche	Registro delle lezioni on-line	Operatività della procedura a partire da settembre (100 %)	20,0		1,0
TOTALE Servizio manutenzione procedure informatiche			100,0		5,0
Ufficio ordinamenti didattici	Revisione offerta formativa e schede SUA-parte amm.ne	Revisione offerta formativa (60 %), Scheda SUA 1a Fase (80 %), Scheda SUA 2a Fase (100 %)	100,0		5,0
TOTALE Ufficio ordinamenti didattici			100,0		5,0
Divisione corsi di I e II livello					
Divisione corsi di I e II livello	Linee guida in materia di conferimento di laurea magistrale e di dottorato di ricerca "ad honorem"	Stesura documento (90 %), Approvazione SA (100 %)		10,0	
Divisione corsi di I e II livello	Revisione convenzioni Az. Osp. AR e GR	Stesura convenzioni (90 %), Approvazione CdA (100 %)		10,0	
Divisione corsi di I e II livello	Implementazione servizi online per studenti in mobilità (Bandi di concorso in e out)	Immatricolazione online per gli studenti incoming (70 %), Gestione del periodo di mobilità (100 %)		10,0	
Divisione corsi di I e II livello	Gestione concorsi online per corsi di studio a numero programmato	Gestione tutti i concorsi online (100 %)		10,0	
TOTALE Obiettivi individuali resp. Divisione					40,0
Uffici Studenti e didattica	Controllo autocertificazioni	Verifica su tutti gli immatricolati (100 %)	30,0	4,5	1,5
Uffici Studenti e didattica	Controllo maturità sulla banca dati ANS-Istruzione	Verifica su tutti gli immatricolati (100 %)	30,0	4,5	1,5
Uffici Studenti e didattica	Immatricolazioni online	Operatività del sistema a partire dal 19 agosto 2014 (100 %)	40,0	6,0	2,0
TOTALE Uffici Studenti e didattica			100,0	15,0	5,0

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI		
			Uffici	Divis.	Area
Ufficio coordinamento procedure studenti	Immatricolazioni online	Operatività del sistema a partire dal 19 agosto 2014 (100 %)	60,0	9,0	3,0
Ufficio coordinamento procedure studenti	Gestione concorsi anticipati Area Medica	Gestione concorsi, Gestione graduatorie e immatricolazioni fino al raggiungimento dei N. programmati (100 %)	40,0	6,0	2,0
TOTALE Ufficio coordinamento procedure studenti			100,0	15,0	5,0
Ufficio assicurazione di qualità	Distribuzione on-line dei questionari di valutazione ANVUR a studenti e docenti	Analisi e definizione del sistema di rilevazione, della manualistica e della documentazione informativa (50 %), Formazione e predisposizione del sistema (80 %), elaborazione e pubblicazione dei risultati (100%)	100,0	15,0	5,0
TOTALE Ufficio assicurazione di qualità			100,0	15,0	5,0
Ufficio gestione tassazione universitaria	Implementazione e monitoraggio nuovo sistema contributivo	Revisione del Regolamento (90 %), Approvazione CdA (100 %)	50,0	7,5	2,5
Ufficio gestione tassazione universitaria	Standardizzazione workflow pagamenti online	Analisi layout attuali (30 %), Progettazione nuovi layout di gestione su piattaforma Esse3 (80 %), Avvio in produzione (100%)	50,0	7,5	2,5
TOTALE gestione tassazione universitaria			100,0	15,0	5,0
TOTALE Divisione corsi di I e II livello				100,0	
Divisione corsi di III livello					
Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi	Implementazione Servizi Online per i Dottorati di Ricerca	Adeguamento procedura online del programma ESSE3 alle specifiche dei DR (40 %), Predisposizione bandi per ammissione/iscrizione online ai DR (75 %), Avvio procedure di immatricolazione online ai DR (100 %)	50,0	12,5	2,5
Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi	Gestione concorsi online (D.R.)	Gestione tutti i concorsi online (100 %)	25,0	6,3	1,3
Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi	Revisione procedure di accesso e ridefinizione procedure conseguimento titolo (D.R.)	Revisione procedure di accesso (35 %), Deposito e gestione elettronica tesi di dottorato (70 %), Ricognizione dottorandi che hanno completato il corso di studio senza conseguire il titolo (100 %)	25,0	6,3	1,3
TOTALE Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi			100,0	25,0	5,0
Ufficio master e corsi	Implementazione Servizi Online per i Master universitari e i Corsi	Adeguamento procedura online del programma ESSE3 alle specifiche dei Master (40 %), Predisposizione bandi per ammissione/iscrizione online ai Master (80 %), Attivazione servizio per pagamento tasse online (100%)	60,0	15,0	3,0
Ufficio master e corsi	Gestione concorsi online (Master)	Gestione tutti i concorsi online (100 %)	40,0	10,0	2,0
TOTALE Ufficio master e corsi			100,0	25,0	5,0

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI		
			Uffici	Divis.	Area
Ufficio esami di Stato	Revisione migrazione Esami di Stato da Siss a Esse3	Esame dei verbali finali anni 2001 – 2007 (40 %), Analisi delle procedure necessarie per registrare in Esse3 concorsi di anni precedenti e relativa verifica dei certificati generati (65 %), Nuova registrazione in Esse3 dei concorsi migrati in maniera errata (100 %)	100,0	25,0	5,0
TOTALE Ufficio esami di Stato			100,0	25,0	5,0
Ufficio scuole di specializzazione	Implementazione Servizi Online per gli Specializzandi	Procedure online di ammissione ai corsi di spec.ne a numero programmato (70 %), Attivazione servizio per pagamento tasse online (100 %)	50,0	12,5	2,5
Ufficio scuole di specializzazione	Gestione concorsi online (Sc.Spec.ne)	Gestione tutti i concorsi online (100 %)	25,0	6,3	1,3
Ufficio scuole di specializzazione	Gestione concorso nazionale	Gestione tutte le fasi del Concorso nazionale (100 %)	25,0	6,3	1,3
TOTALE Ufficio scuole di specializzazione			100,0	25,0	5,0
TOTALE Divisione corsi di III livello				100,0	
Divisione orientamento e diritto allo studio					
Ufficio orientamento e tutorato	Monitoraggio e supporto alla carriera universitaria	almeno 1.000 studenti contattati (100%)	60,0	15,0	3,0
Ufficio orientamento e tutorato	Questionario online per le matricole	Stesura questionario (50 %), Distribuzione online (75 %), Report (100 %)	40,0	10,0	2,0
TOTALE Ufficio orientamento e tutorato			100,0	25,0	5,0
Placement Office – Career Service	Convenzione MPS per apprendistato alta formazione	Stesura convenzioni (60 %), Emanazione e gestione bando (90 %), Raccolta candidature (100%)	20,0	5,0	1,0
Placement Office – Career Service	Progetto FIXO	almeno 20 piani personalizzati di assistenza all'inserimento lavorativo (100 %)	50,0	12,5	2,5
Placement Office – Career Service	analisi delle competenze e dei relativi profili professionali dei tirocini non curriculari svolti nel 2013-2014	almeno 30 schede di messa in trasparenza delle competenze (100%)	30,0	7,5	1,5
TOTALE Placement Office – Career Service			100,0	25,0	5,0
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Gestione dati sulla disabilità su Esse3	Gestione dei dati relativi a TUTTI i disabili su Esse3 (100 %)	40,0	10,0	2,0
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Progetto FIXO	n.2 piani personalizzati di assistenza all'inserimento lavorativo per soggetti disabili (100 %)	30,0	7,5	1,5
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Mostra multisensoriale tattile-olfattiva "Non solo pane" a Grosseto	Allestimento mostra (100 %)	30,0	7,5	1,5
TOTALE Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA			100,0	25,0	5,0

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI		
			Uffici	Divis.	Area
Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea	Convenzioni con AIRC e FIRC	Stesura convenzioni (90 %), Approvazione CdA (100 %)	40,0	10,0	2,0
Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea	Assunzione in carico bandi per tutorato	Emissione Bandi per non meno di 10.000 ore di incarico (100 %)	60,0	15,0	3,0
TOTALE Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea			100,0	25,0	5,0
TOTALE Divisione orientamento e diritto allo studio				100,0	
TOTALE Area Servizi allo studente					100,0

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI		
			Uffici	Divis.	Area
Direttore Amm.vo Vicario					
Direttore Amm.vo Vicario	Pianificazione strategica 2013-15	Stesura documento (90 %), Approvazione CdA (100 %)			40,0
Direttore Amm.vo Vicario	Piano delle performance 2014-16	Stesura documento (90 %), Approvazione CdA (100 %)			40,0
Direttore Amm.vo Vicario	Reg e Bando Incentivo docente	Stesura regolamento (80 %), Approvazione SA e CdA (95 %), Emanazione del bando (100%)			20,0
TOTALE Direttore Amm.vo Vicario					100,0

Area Sistema Contabile		PESI				
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area	
Area Sistema Contabile		Totale obiettivi individuali responsabile Area Sistema Contabile				

Divisione ragioneria						
Divisione ragioneria	Redazione del primo bilancio di esercizio in contabilità economico-patrimoniale	Redazione entro Aprile (100%); entro luglio (95%); entro ottobre (90%); entro dicembre (85%)		30,0	30,0	
Divisione ragioneria	Monitoraggio dei flussi di cassa	Predisposizione di almeno quattro report di monitoraggio dei flussi di cassa ad uso degli organi di controllo (100%)		20,0	20,0	
		Totale obiettivi individuali responsabile Divisione ragioneria			50,0	50,0

Ufficio affari fiscali e tributari	Utilizzo esclusivo senza supporti extra-contabili dell'applicativo U-GOV ai fini della determinazione del versamento IVA mensile sia dell'attività commerciale che dell'attività istituzionale CEE ed Extracee e della gestione IVA in generale.	Decentramento dell'inserimento dei dati ai fini INTRASTAT alle strutture periferiche (formazione) Censimento ed inserimento in U-GOV delle fatture emesse in anni precedenti (con software precedenti) ad iva differita o non quietanzate (40%) Stampa registri IVA 2013; (60%) controllo e rettifica delle scritture contabili delle liquidazioni 2013 (70%) Stampa registri IVA 2014; (90%) controllo e rettifica delle scritture contabili delle liquidazioni 2014 (100%)	40,0	3,2	3,2
Ufficio affari fiscali e tributari	Rendere più snello ed efficace il processo di contabilizzazione delle fatture attive	Presenza in carico da parte dell'Ufficio della contabilizzazione, dei documenti, della verifica della capienza del budget, dell'effettuazione dell'eventuale variazione e dell'emissione dell'ordinativo di incasso - ad esclusione dei corrispettivi, delle convenzioni e dei congressi. (100%)	20,0	1,6	1,6

Ufficio affari fiscali e tributari	Pagamento Bollo in maniera Virtuale	Predisporre e presentare la domanda di Autorizzazione all'Agenzia delle Entrate per richiedere la possibilità di assolvere l'Imposta di Bollo in maniera Virtuale in base all'art. 15 D.P.R. 26/10/1972, N. 642 ; inviare comunicazione alle strutture; versare gli acconti quando richiesti dall'Agenzia (100%)	20,0	1,6	1,6
Ufficio affari fiscali e tributari	Fatturazione Elettronica PA	Coordinamento operazioni per rendere possibile l'emissione delle fatture attive verso le PA il cui obbligo decorre dal 6 marzo 2014 ; Emissione delle fatture elettroniche PA; partecipazione a gruppi di discussione per stilare un piano di lavoro in previsione della scadenza del 31/3/2015 che vedrà anche l'Università destinataria delle sole fatture elettroniche. (100%)	20,0	1,6	1,6
Totale Ufficio affari fiscali e tributari (peso ufficio 16%)			100,0	8,0	8,0

Ufficio bilancio e contabilità generale	Implementazione sistema di contabilità Ugov-Co	revisione e aggiornamento allocazione costi CSA/UGOV per docenti a contratto (100%); revisione modulo progetti (85%); messa in produzione modulo progetti aggiornato (100%); doppia configurazione procedura cost-to-cost relativamente al risconto dei ricavi generica e personalizzata (100%) produzione manuale linee guida anagrafica (100%)	40,0	3,6	3,6
Ufficio bilancio e contabilità generale	Predisposizione documenti contabili preventivi e consuntivi	budget unico d'Ateneo 2014 (100%); bilancio d'esercizio 2013 (100%); budget unico d' Ateneo 2015 (100%)	45,0	4,1	4,1
Ufficio bilancio e contabilità generale	Supporto per le procedure contabili alle varie Unità Organizzative dell' Ateneo	Analisi delle problematiche (90%) Risoluzione delle casistiche (100%)	15,0	1,4	1,4
Totale Ufficio bilancio e contabilità generale			100,0	9,0	9,0

Ufficio gestione entrate	Corretta gestione dei flussi bancari informatici in Entrata (e in Uscita) con conseguente importazione automatica degli stessi nel sistema informativo di contabilità. Possibilità di associare più carte contabili (sospesi) e documenti gestionali ad un unico ordinativo di incasso (o pagamento) con conseguente notevole risparmio di tempo, carta, toner e risorse umane.	al 30/06/2014 (100%) al 10/11/2014 (85%)	40,0	2,6	2,6
Ufficio gestione entrate	Attività di consulenza e supporto alle strutture periferiche e dell'Amministrazione centrale nella fase di passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico patrimoniale con conseguente avviamento delle strutture verso una graduale e sempre maggiore autonomia di lavoro sul nuovo sistema informativo.	al 30/06/2014 (100%) al 10/11/2014 (85%)	60,0	3,8	3,8
Totale Ufficio gestione entrate			100,0	6,4	6,4

Ufficio gestione uscite	Recupero contabilizzazione stipendi in CO.GE.	Entro Marzo (100%) - Entro Luglio (90%) - Entro Dicembre (80%)	50,0	3,1	3,1
Ufficio gestione uscite	Recupero contabilizzazione ritenute ed oneri in CO.GE. e CO.AN.	Entro Marzo (100%) - Entro Luglio (90%) - Entro Dicembre (80%)	30,0	1,9	1,9
Ufficio gestione uscite	Procedura di aggiornamento della banca dati DURC	Entro Aprile (100%) - Entro Agosto (90%) - Entro Dicembre (80%)	20,0	1,2	1,2
Totale Ufficio gestione uscite			100,0	6,2	6,2

Ufficio stipendi	Ricognizione su convenzioni assicurazioni e finanziarie per le quali si effettuava la trattenuta sullo stipendio	Raccolta dati su convenzioni (40%), eliminazione della trattenute in busta paga delle assicurazioni perche' non sussistevano convenzioni. Accettazione delle trattenute solo per INPS gestione ex INPDAP e cessioni del quinto dello stipendio (90%). Comunicazione ai dipendenti (100%)	10,0	0,8	0,8
------------------	--	--	------	-----	-----

Ufficio stipendi	Ricognizione banca dati Fondazione ONAOSI	Verifica dati mancanti nella banca dati (30%). Richiesta dati agli interessati (60%). Sollecito a coloro che non hanno risposto (70%). Inserimento in CSA delle informazioni ricevute (90%). Trasmissione delle informazioni all'ONAOSI contestualmente all'invio della dichiarazione (100%)	10,0	0,8	0,8
Ufficio stipendi	Ricostruzione situazione previdenziale dei collaboratori linguistici a decorrere dal 01/01/2011 per versamenti effettuati a seguito di atti ingiuntivi e della sottoscrizione del "contratto collettivo integrativo per collaboratori esperti linguistici di madre lingua straniera" per il periodo 01/01/2011-31/12/2014	Ricognizione dati delle dichiarazioni INPS (30%). Ritrasmissione delle dichiarazioni rettificcate dei singoli periodi (100%).	40,0	3,2	3,2
Ufficio stipendi	Accertamento versamenti per dichiarazione 770 semplificato degli anni di imposta 2008-2010	Ricognizione 770 trasmessi (30%). Ricostruzione versamenti (80%). Comunicazione all'Agenzia delle Entrate (100%).	40,0	3,2	3,2
Totale Ufficio stipendi			100,0	8,0	8,0

Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali	Nuova gestione dei pagamenti dei Tutor DM 23/10/2013 n.198 da programma stipendi e carriere CSA a programma UGOV compensi, con la collaborazione nella predisposizione del relativo inquadramento fiscale e previdenziale ai fini contabili.	Inserimento dati ed emissione ordinativo di pagamento da U-GOV contabilità (100%)	50,0	3,0	3,0
Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali	Controllo e inserimento di codici arretrati e correnti per l'allineamento dei dati dei pagamenti effettuati in CSA con i dati dei relativi agli incarichi inseriti in SIGRU, per la predisposizione delle informazioni per la comunicazione dei dati alla Funzione Pubblica.	Uniformità dei dati necessari per la trasmissione (100%)	50,0	3,0	3,0
Totale Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali			100,0	6,0	6,0

Ufficio trattamenti economici	Assistenza ai dipartimenti relativamente alle rendicontazioni di progetti europei, comprensiva di visite alle loro segreterie per affrontare le problematiche con i docenti responsabili di progetto. Coordinamento con gli uffici centrali per la migliore gestione dei progetti, in primis per l'assunzione del personale	Incontri informativi effettuati singolarmente o a piccoli gruppi per l'operatività anche in relazione al programma di contabilità UGOV. Assistenza durante le fasi di gestione e rendicontazione effettuata anche nei singoli dipartimenti al fine di ottimizzare il lavoro di personale tecnico amministrativo e scientifico. Frequenti incontri con uffici dell'amministrazione centrale per concertare le attività, soprattutto in merito all'assunzione di personale (quindi con ufficio personale, ricerca, stipendi)	50,0	3,2	3,2
Ufficio trattamenti economici	PRIN 2009 - giornate informative per le segreterie amministrative dei dipartimenti, circolazione di informative sulla gestione e sull'audit, audit da effettuare su un totale di 43 progetti (40 prin 2009, 3 firb) entro il 31 ottobre 2014.	Operatività iniziata il 20 gennaio 2014 con giornata illustrativa per i segretari sulle modalità di effettuazione degli audit e documenti richiesti. Passaggio di documentazione di gruppi di lavoro e MIUR contenente le regole da seguire nelle fasi di audit. Agosto 2014: calendarizzazione delle visite nei dipartimenti per l'effettuazione degli audit. Audit terminati 10 giorni prima della data di scadenza fissata in un primo tempo (31/10/2014, poi prorogata al 17/01/2015). L'attività potrà proseguire per eventuali aggiustamenti avendo concluso i lavori con ampio anticipo rispetto ad altri atenei.	50,0	3,2	3,2
Totale Ufficio trattamenti economici			100,0	6,4	6,4
TOTALE Divisione ragioneria				100,0	
TOTALE Area Sistema Contabile					100,0

N.B.: per gli obiettivi degli uffici "ribaltati" sulla performance della Divisione sono stati usati pesi diversificati per ufficio

Area Sistemi Informativi e Documentali	STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI		
				Uffici	Divis.	Area
Area Sistemi Informativi e Documentali						
Totale obiettivi individuali responsabile Area Sistemi Informativi e Documentali						

Divisione flussi documentali e informativi						
Divisione flussi documentali e informativi	Recupero spazio nei diversi depositi di archivio attraverso scarto e riordino del materiale documentario	recupero di 400metri lineari scaffalatura (100%); recupero di 360 metri lineari (90%)		30,0	30,0	
Divisione flussi documentali e informativi	Completamento estensione protocollo informatico a tutte le strutture dell'Ateneo	Estensione del protocollo informatico ai CSA, SIMUS, Museo dell'Antartide (100%)		10,0	10,0	
Divisione flussi documentali e informativi	Implementazione in Titulus di 11 Repertori	Individuazione modello organizzativo (20%), predisposizione DDA (30%), implementazione in Titulus (60%), formazione del personale (80%), help desk (100%)		10,0	10,0	
Divisione flussi documentali e informativi	Adeguamenti organizzativi all'obbligo di protocollazione delle fatture passive	Individuazione di un modello organizzativo e delle relative procedure per la registrazione dell fatture in arrivo - DDA(20%), formazione del personale (70%), help desk (100%)		20,0	20,0	
Divisione flussi documentali e informativi	Predisposizione dell'interoperabilità Titulus-UGOV per la fatturazione elettronica	Attivazione e verifica interoperabilità Titulus-UGOV (100%) per fatturazione attiva		10,0	10,0	
Divisione flussi documentali e informativi	Predisposizione di un progetto di conservazione dei documenti digitali	Analisi comparativa con altri atenei e dell'offerta Kion (60%), personalizzazione di una bozza di Progetto per l'avviamento del Servizio di conservazione a norma (100%)		10,0	10,0	
Divisione flussi documentali e informativi	Adeguamento della tabella dei procedimenti alla tabella unificata approvata dal CODAU	Aggiornamento della tabella (20%), comparazione delle tabelle (50%), unificazione tabelle (100%)		10,0	10,0	
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione flussi documentali e informativi					100,0	100,0
TOTALE Divisione flussi documentali e informativi					100,0	100,0
TOTALE Area Sistemi Informativi e Documentali						100,0

Divisione coordinamento sistema bibliotecario			PESI	
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.
Divisione coordinamento sistema bibliotecario				
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Progetto "Usiena integra" - teledidattica	Organizzazione dei processi (100 %); coordinamento servizio (90%); programmazione piattaforme tecnologiche (80 %);		14,0
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Attivazione anagrafe della ricerca e migrazione nuova piattaforma D-Space del CINECA	Progettazione, analisi e configurazione nuovo catalogo (90%) Progetto migrazione dei contenuti e attivazione servizio (100 %)		7,0
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Misurazione e valutazione Sistema Bibliotecario	Gruppo di lavoro specifico (100 %) Identificazione misure e indicatori (70 %) Definizione metodologia raccolta e organizzazione dati (80 %)		4,0
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Realizzazione nuovo sito SBA (http://www.sba.unisi.it/)	Gruppo di lavoro specifico (100 %) analisi obiettivi e contenuti (90 %) Messa in rete (100 %)		5,0
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Servizio civile nazionale e regionale	Progettazione (100 %); Selezione (100%) formazione e organizzazione (80 %)		5,0
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione coordinamento sistema bibliotecario				35,0

Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Progetto Worldcat - Riversamento catalogo bibliografico di Ateneo nel più grande catalogo mondiale (http://www.worldcat.org/)	Definizione specifiche (100%) Correzione dati Siena sulla base feedback caricamento (90%) Definizione procedure update trimestrale (80%)	30,0	5,0
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Regolamento gestione e inventario materiale bibliografico	Analisi e definizione normativa del sistema di gestione inventariale (80%) Coordinamento interateneo e associazioni di settore (100%) Approvazione tavolo tecnico SBA (100%)	15,0	3,0
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Nuova Gara d'appalto fornitura periodici	Coordinamento procedure gara con Università Firenze, Genova, Pisa, Normale, S.Anna (100 %) Aggiudicazione provvisoria e appalto (90%)	20,0	3,0
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Procedura coordinata acquisto materiale bibliografico per Uffici Amministrazione centrale	Coordinamento acquisti (90%) Gestione integrata gara monografie SBA (100%)	5,0	1,0
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Cooperazione Biblioteche Provincia di Siena	Gestione servizi 41 biblioteche (100%) Nuova convenzione REDOS SA+CdA (80%)	30,0	3,0
Totale Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche			100,0	15,0

Biblioteca di Area Economica	Riorganizzazione logistica: apertura nuovi spazi, organizzazione collezioni, flussi di lavoro Chiostro di S.Francesco, trasferimento Cripta	Riordino documentazione (100 %), Catalogazione e nuova collocazione (80 %), Scarichi inventariali (80%) Nuova segnaletica (100%)	35,0	2,0
Biblioteca di Area Economica	Accorpamento collezioni Ex Dipartimento DISAS nella Biblioteca di Area	Scarto inventariale (100%) , Catalogazione e nuova collocazione (70 %)	10,0	0,5
Biblioteca di Area Economica	Accorpamento e fusione in un'unica Biblioteca di Polo a Grosseto delle ex Biblioteche di Economia e Archeologia	Revisione spazi (100%) Trasloco e riordinamento (85%)	5,0	0,5
Biblioteca di Area Economica	Coordinamento Biblioteca Digitale del Sistema Bibliotecario, razionalizzazione e cura delle procedure di selezione e acquisizione	Cura dei rapporti con i fornitori (100%) Raccordo con i Consorzi nazionali e coordinamento attività biblioteche (90%)	50,0	7,0
Totale Biblioteca di Area Economica			100,0	10,0

Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	Revisione, riorganizzazione e razionalizzazione delle collezioni	Pulizia, correzione, deduplicazione catalogo (90 %), Formazione personale ausiliario 150ore SCVN/R (100 %)	25,0	2,0
Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	Valorizzazione delle collezioni antiche e di pregio, con organizzazione di mostre e percorsi espositivi; digitalizzazione di documenti significativi	Digitalizzazione (40 %), Catalogazione e nuova collocazione (80 %) Valorizzazione (90%)	15,0	4,0
Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	Omologazione regolamenti, procedure inventariali, revisione patrimoniale, servizi al pubblico	Revisione processi (100 %), Revisione carichi di lavoro (80%), Revisione regolamenti (80 %)	20,0	3,0
Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	Progettazione e organizzazione intervento straordinario di fumigazione e disinfestazione dell'intera collezione storica	Progettazione (100%) Realizzazione intervento (100%) Movimentazione e sistemazione collezione (100%)	40,0	1,0
Totale Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"			100,0	10,0

Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica	Convenzioni Aziende Ospedaliere Area Sud-Ovest: USL 7,8,9 e AOUS	Stesura documento (90 %), Approvazione CdA (100 %)	10,0	4,5
Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica	Riorganizzazione Logistica: accorpamento Dipartimenti Oculistica, Anestesiologia, Otorinolaringoiatria e dal Complesso di Torre fiorentina presso le sedi d	Riordino documentazione (100 %), Catalogazione e nuova collocazione (90 %)	40,0	1,0
Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica	Ripristino funzionalità deposito librario a Le Scotte, con revisione, scarto e risistemazione strutture crollate	Revisione e scarto inventariale (100%) Sgombero e risistemazione collezione (100%)	20,0	0,5

Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica	Omologazione regolamenti, procedure e attività delle due ex Biblioteche di Medicina e Farmacia, confluite nella Biblioteca di Area	Revisione processi (100 %), Revisione carichi di lavoro (80%), Revisione regolamenti (80 %)	30,0	4,0
Totale Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica			100,0	10,0

Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	Coordinamento organizzativo progetto Sala Rosa	Programmazione servizi in collaborazione con altri Enti cittadini (90 %), Programmazione attività espositiva e concertistica (100 %)	40,0	4,0
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	Coordinamento Biblioteca Accademia dei Fisiocritici	Stesura regolamento (100%) Catalogazione e nuova collocazione (80%) Valorizzazione e fruizione collezioni (80%)	10,0	2,0
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	Riorganizzazione logistica Sedi Laterino e S. Niccolò. Accorpamento collezioni Matematica e Ingegneria in nuove collocazioni in seguito al trasloco da Pian dei Matellini.	Riordino documentazione (100 %), Catalogazione e nuova collocazione (90 %)	30,0	0,5
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	Omologazione regolamenti, procedure e attività delle due ex Biblioteche di Scienze e Ingegneria, confluite nella Biblioteca di Area	Revisione processi (100 %), Revisione carichi di lavoro (80%), Revisione regolamenti (80 %)	20,0	3,5
Totale Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica			100,0	10,0

Biblioteca di Area Umanistica	Valorizzazione collezioni speciali e archivi, collaborazione Enti esterni, organizzazione di mostre e convegni	Collaborazione Dipartimenti e altri Enti (100 %) Organizzazione mostre e convegni (80%)	50,0	2,0
Biblioteca di Area Umanistica	Accorpamento e fusione in un'unica Biblioteca di Polo a Grosseto delle ex Biblioteche di Economia e Archeologia	Revisione spazi (100%) Trasloco e riordinamento (85%)	5,0	1,0
Biblioteca di Area Umanistica	Omologazione regolamenti, procedure e attività delle due ex Biblioteche di Lettere Siena e Lettere Arezzo	Revisione processi (100 %), Revisione carichi di lavoro (80%), Revisione regolamenti (80 %)	30,0	5,0
Biblioteca di Area Umanistica	Acquisizione nuove collezioni e donazioni: Francovich, Calabrese, Parronchi, Bellosi	Inventariazione (80%) Riordino documentazione (100 %), Catalogazione e nuova collocazione (30 %)	15,0	2,0
Totale Biblioteca di Area Umanistica			100,0	10,0
TOTALE Divisione coordinamento sistema bibliotecario				100,0

Presidi di Ateneo			PESI
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici
Presidio Le Scotte	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: a) completamento delle attrezzature informatiche e audiovisive nelle aule; b) svolgimento lezioni in teledidattica; c) attivazione di lezioni in teleconferenza per svolgimento di insegnamenti particolarmente affollati.	a) aggiornamento e completamento della dotazione informatica e audiovisiva in 18 aule, LAN II e III lotto, potenziamento video aule A e 13 (21 CdL, 53 SS, 29 master) (70%); b) 307 lezioni svolte in teledidattica per i CdL di Infermieristica, Tecnici di laboratorio, Fisioterapia, OPD (90%); c) lezioni svolte in teleconferenza per vari CdL (100%).	60,0
Presidio Le Scotte	Attuazione programma messa in sicurezza delle aule, adeguamento esodi (adeguamento CPI ospedale) e miglioramenti ambientali.	Interventi sulla struttura e sostituzione e/o modifica delle porte delle aule 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, A, B, C e D (60%). Potenziamento illuminazione aule Magna, 1 e 2, oscuramento aule 9, 10, 11, 13, 14 e ampliamento bagni (100%).	30,0
Presidio Le Scotte	Miglioramento dell'approccio relazionale con l'utenza: a) gestione del servizio di portineria per tutto l'orario di apertura della struttura; b) organizzazione di un servizio di accoglienza.	a) apertura/chiusura struttura garantito dal 1 aprile con solo personale universitario (70%); b) gestione delle richieste provenienti dalle varie categorie di utenti comprese le aperture straordinarie di sabato e domenica per gli eventi congressuali (100%).	10,0
Totale Presidio Le Scotte			100,0

Presidio Mattioli	Miglioramento e implementazione degli ambienti dedicati alle attività didattiche	Allestimento di aule e/o sostituzione di attrezzature audiovisive ed informatiche obsolete necessarie alle attività didattiche e congressuali (computer, videoproiettori) ; completa sostituzione di attrezzature informatiche obsolete in aula informatica e specifico spazio dedicato a utenti disabili.	25,0
Presidio Mattioli	attivazione di nuove tecnologie informatiche per la fruizione dell'offerta formativa	teleconferenza, streaming e LIM (lavagna multimediale), con particolare attenzione al loro utilizzo per studenti disabili	10,0
Presidio Mattioli	Attivazione di nuovi sistemi di comunicazione con utilizzo di piattaforme informatiche dedicate	Attivazione di University planner, bacheche elettroniche, totem multimediali	20,0

Presidio Mattioli	Implementazione spazi studi aperti	realizzazione di n. 60 Nuovi spazi studio con possibilità di collegamento alla rete wi fi di ateneo di cui 32 con possibilità di collegamento anche alla rete elettrica.	15,0
Presidio Mattioli	Attivazione di aree ricreative e culturali	realizzazione di uno spazio esterno abitato ad attività ricreativa con tavoli sedie possibilità di connessione WI-Fi, playground basket, spazi adibiti ad ospitare eventi culturali anche esterni	15,0
Presidio Mattioli	Miglioramento dell'approccio relazionale con l'utenza	Sviluppo dei servizi di accoglienza svolti dal personale di portineria	10,0
Presidio Mattioli	Servizi informatici, telematici, multimediali e telefonia	Assistenza relativa a problematiche su reti dati e telefoniche nonché supporto sulle configurazioni di reti wi-fi all'utenza locale. Tale servizio è svolto in maniera sussidiaria al Q.it	5,0
Totale Presidio Mattioli			100,0

Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Potenziamento delle attrezzature informatiche per le attività didattiche in aula e per la divulgazione delle informazioni relative allo svolgimento delle lezioni.	Ricognizione sulle postazioni esistenti e richiesta di acquisto delle attrezzature informatiche all'Amministrazione (30%). Installazione delle nuove postazioni con riconfigurazione di servizi active directory e aggiornamento di relativi server per lo svolgimento di attività didattiche sia specificamente informatiche che per lezioni svolte integralmente con software specifici di tipo GIS e TELERILEVAMENTO (70%). Verifica della funzionalità delle nuove installazione (100%).	10,0
---	--	--	------

<p>Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina</p>	<p>Supporto tecnico informatico allo svolgimento delle prove per il Concorso di ammissione alle Scuole di Specializzazione di area medica A.A. 13/14.</p>	<p>Nei giorni precedenti le date stabilite per le prove: verifica e rilevazione delle dotazioni tecnico-informatiche per l'espletamento delle prove , individuazione di un responsabile d'aula e di una persona di vigilanza ogni 30 persone, installazione dell'applicativo su tutte le postazioni e verifica del funzionamento, ritiro delle chiavette USB per lo scaricamento dei compiti da inviare al CINECA per la redazione della graduatoria finale e delle credenziali per la figura del Responsabile d'aula per accedere all'area riservata dedicata alle attivita', individuazione dei sostituti del Responsabile d'aula e della persona della vigilanza (80%). I giorni delle prove: attivazione delle postazioni, stampa dall'area riservata dell'elenco dei candidati assegnati alle singole aule, identificazione dei candidati attraverso la verifica di un documento idoneo al riconoscimento prima dell'accesso all'aula, assistenza allo svolgimento della prova giornaliera, salvataggio della prova di ciascun candidato sulla pen drive e invio al Cineca dalla postazione centrale del responsabile d'aula, stampa dell'elenco dei candidati e il punteggio ottenuto e affissione fuori dell'aula sede della</p>	<p>5,0</p>
<p>Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina</p>	<p>Miglioramento del livello di sicurezza delle Aule del Complesso Didattico del Laterino</p>	<p>Predisposizione delle aule secondo i massimi affollamenti previsti dal Servizio di Prevenzione e Protezione(80%); installazione di porte esterne di sicurezza, in alluminio e vetro con maniglione antipanico (100%)</p>	<p>45,0</p>
<p>Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina</p>	<p>Gestione del servizio di portineria per tutto l'orario di apertura della struttura con personale interno numericamente non sufficiente</p>	<p>Apertura/chiusura della struttura garantita con personale interno, dopo la cessazione della convenzione con Cooperativa Solidarietà (100%)</p>	<p>10,0</p>

Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Organizzazione di un'attività di assistenza e supporto per i servizi informatici, telematici e multimediali rivolta a tutti gli utenti locali	Implementazione di un servizio di ticketing per la predisposizione degli interventi hardware e software rivolti a docenti, studenti, laureandi, dottorandi, assegnisti, personale dei Dipartimenti, degli Uffici Didattica e delle Biblioteche, ecc. (100%)	20,0
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Perfezionamento del Servizio di raccolta dei rifiuti attraverso il miglioramento delle procedure ordinarie per lo smaltimento dei rifiuti speciali pericolosi	Richiesta di acquisto all'Amministrazione di una bilancia di precisione per la determinazione dei pesi e sua introduzione nella procedura di smaltimento dei rifiuti speciali pericolosi (100%) ☐	5,0
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Completamento dello smaltimento straordinario di un grosso quantitativo di Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche (RAAE)	Smaltimento gratuito di 2,0 t di RAAE nell'ambito della Convenzione tra Consorzio Remedia eAtenei Italiani) (100%)	5,0
Totale Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina			100,0

Presidio Polo Umanistico	Miglioramento della qualità dei servizi per le attività didattiche: aggiornamento e completamento delle attrezzature informatiche e audiovisive in tutte le aule e svolgimento lezioni in teledidattica.	Dotazione completa in tutte le aule dei Plessi con le attrezzature necessarie alle attività didattiche con software libero e alcune lezioni svolte in teledidattica per i CDL in Beni Culturali.	35,0
Presidio Polo Umanistico	Miglioramento dell'approccio relazionale con l'utenza: gestione del servizio di portineria nei Plessi Funaioli Mazzi e San Galgano per tutto l'orario di apertura delle strutture con organizzazione di un servizio di accoglienza	Apertura e chiusura delle strutture garantita da Giugno con solo personale universitario; apertura e chiusura della aule del Santa Chiara con supporto in partenza alle lezioni e gestioni delle richieste provenienti dalle varie categorie di utenti.	30,0
Presidio Polo Umanistico	Sevizi informatici, telematici e multimediali, assistenza e supporto all'utenza locale	Aggiornamento, potenziamento per lo svolgimento delle attività didattiche in collaborazione con il QIT	25,0
Presidio Polo Umanistico	Servizio di raccolta differenziata e smaltimento dei rifiuti	Potenziamento nella raccolta differenziata	10,0
Totale Presidio Polo Umanistico			100,0

Presidio San Francesco	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: Aggiornamento e completamento hardware e software delle postazioni delle aule informatiche.	Ricognizione sulle vecchie postazioni esistenti e richiesta all'Amministrazione centrale delle nuove attrezzature (20%). Installazione di 70 nuove postazioni con riconfigurazione di servizi active directory e aggiornamento di relativi server per lo svolgimento di attività didattiche sia specificamente informatiche che legate alla somministrazioni di lezioni svolte integralmente con software specifici di tipo matematico-statistico ed economico-finanziario e attività di testing di lingua inglese e training per l'uso delle piattaforme di e-learning per tutto l'Ateneo (80%). Verifica della funzionalità complessiva (100%).	30,0
Presidio San Francesco	Predisposizioni dei servizi per lezioni in teledidattica e in teleconferenza.	Supporto alle lezioni svolte in teledidattica per i CdL di Scienze Economiche e Bancarie, Economia e Commercio e per l'insegnamento di Spagnolo per l'Economia (40%) e attivazione di un servizio di teleconferenza per lo svolgimento in sicurezza di insegnamenti con un numero di studenti elevato (Matematica Finanziaria, Matematica Generale e Istituzioni di Diritto Pubblico) (80%). Verifica della funzionalità complessiva (100%).	30,0
Presidio San Francesco	Prove per il test online di valutazione CISIA e "prove su pc" del Concorso di ammissione alle Scuole di specializzazione di Area medica.	Predisposizione delle postazioni secondo le indicazioni del CISIA e organizzazione delle procedure funzionali allo svolgimento delle prove medesime (30%). Installazione delle applicazioni giornaliere inviate dal MIUR che danno avvio alle prove e organizzazione delle procedure funzionali allo svolgimento delle prove medesime (40%). Verifica della funzionalità complessiva (100%).	

Presidio San Francesco	Miglioramento dell'approccio relazionale con l'utenza: organizzazione di un servizio di accoglienza e front-office.	Analisi delle varie tipologie di richieste provenienti dagli utenti e gestione delle stesse attraverso un percorso volto all'incremento di una comunicazione adeguata e al monitoraggio del rapporto con l'utenza medesima (100%).	20,0
Presidio San Francesco	Miglioramento dello svolgimento delle sessioni di laurea.	Servizio a favore degli studenti laureandi (triennali e magistrali) per le prove delle presentazioni power point delle tesi di laurea in modo da ottimizzare lo svolgimento delle sessioni di laurea stesse (100%).	5,0
Presidio San Francesco	Servizi informatici, telematici e multimediali: assistenza e supporto all'utenza locale.	Installazione software specifici di Ateneo e non, riconfigurazione servizi posta elettronica (30%). Migrazione da Windows XP a Windows 7/8 (50%). Servizio help desk per accesso a wi-fi di Ateneo per gli studenti, supporto agli utenti del dominio Unisiena per malfunzionamenti workstation, stampanti ecc. (100%).	10,0
Presidio San Francesco	Servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti speciali e pericolosi.	Ricognizione generale delle attrezzature informatiche dismesse dalle varie strutture che insistono al Complesso Universitario di San Francesco (50%) con recupero di componentistica elettronica ed informatica (60%) e successivo smaltimento di 50 quintali di apparecchiature informatiche, elettroniche ed elettriche fuori uso aderendo al programma di riciclo finanziato da Apple e svolto dalla Società Remedia presso gli Atenei Italiani, nell'ottica di beneficiare a costo zero di un servizio di elevata qualità anche in termini di bilancio ambientale (100%).	5,0
Totale Presidio San Francesco			100,0

Presidio San Miniato	Servizio di raccolta dei rifiuti: perfezionamento della procedura di smaltimento dei rifiuti speciali pericolosi e smaltimento di apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE).	integrazione della procedura di smaltimento in merito alla tracciabilità (40%); dotazione di una bilancia tecnica e pesatura di ogni singolo contenitore (80%); completare la procedura di predisposizione del materiale RAEE ed effettuare il relativo smaltimento gratuito mediante l'azienda convenzionata (100%).	25,0
Presidio San Miniato	Laboratori didattici (non informatici): uniformità di gestione e razionalizzazione degli acquisti.	organizzare gli orari in maniera da consentire il migliore utilizzo, sia degli spazi fisici che in ordine temporale (30%); effettuare la mappatura delle disponibilità di attrezzature e strumentazioni complesse (50%); realizzare la gestione unica del magazzino scorte (70%); predisporre e adottare una nuova procedura per gli acquisti, affinché gli stessi vengano effettuati in modo univoco, con valutazioni iniziali, da parte del personale interno al Presidio, inerenti le giacenze e gli aspetti economici e tecnici, con conseguente rilevante risparmio economico (100%).	25,0
Presidio San Miniato	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: completamento aggiornamento hardware delle postazioni del laboratorio informatico e predisposizione aula per svolgimento lezioni in teledidattica.	soddisfare le richieste dei docenti relativamente all'utilizzo di specifici software per lo svolgimento dell'attività didattica (insegnamenti, prove di esame di profitto informatizzate e test di autovalutazione), nonché lo svolgimento di altre attività (80%); effettuazione di lezioni in teledidattica per i corsi di studio relativi alle Professioni sanitarie (100%).	20,0

Presidio San Miniato	Servizi informatici, telematici e multimediali: perfezionamento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale).	redigere e adottare uno specifico regolamento per il servizio di helpdesk (20%); integrare il ticketing system per la gestione degli interventi (40%); effettuare una base di 550 interventi certificati, per ipotizzate 1.200 ore, che consentirebbero un risparmio diretto di circa € 52.000,00 (di cui € 26.000,00 al netto dei costi del personale), oltre ai notevoli benefici di tipo indiretto (rapidità interventi-continuità lavorativa, collegamento diretto al servizio di helpdesk di Ateneo, supervisione/consulenza per acquisti, stessa mission) (100%).	20,0
Presidio San Miniato	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia.	aggiornare la segnaletica di cortesia esterna all'edificio (40%); realizzare nuovi "totem" per la segnaletica di cortesia all'interno del centro didattico e aggiornamento di quella esistente (100%).	10,0
Totale Presidio San Miniato			100,0

Presidio San Niccolo'	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche; aggiornamento e completamento hardware postazioni aule informatiche; svolgimento lezioni in teledidattica	nr. corsi di insegnamento svolti, comprensivi delle sessioni di esame e svolgimento del concorso di ammissione alle Scuole di specializzazione di Area medica; lezioni svolte in teledidattica per i CDL in Beni culturali, Formazione, Lettere, Lingue, Storia, Filosofia Ⓜ	30,0
Presidio San Niccolo'	Miglioramento dell'approccio relazionale con l'utenza; gestione del servizio di portineria per tutto l'orario di apertura della struttura; organizzazione di un servizio di accoglienza	apertura/chiusura struttura garantito da giugno con solo personale universitario ; gestione delle richieste provenienti dalle varie categorie di utenti	30,0
Presidio San Niccolo'	Servizi informatici, telematici e multimediali: assistenza e supporto all'utenza locale	aggiornamento, potenziamento per lo svolgimento dell'attività didattica	20,0
Presidio San Niccolo'	Servizio di raccolta dei rifiuti; procedura smaltimento rifiuti speciali pericolosi; smaltimento RAEE	bilancia e deposito temporaneo; smaltimento gratuito di materiale RAE per kg 2250.	20,0
Totale Presidio San Niccolo'			100,0

Uffici in staff alla DA			PESI
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici
Archivio storico	Proseguire la redazione del "Repertorio dei Docenti dell'Università di Siena nell'Ottocento"	I tempi necessari alla redazione del "Repertorio" sono prevedibili solo con molta approssimazione in quanto dipendono dalle difficoltà nel reperire i documenti.	40,0
Archivio storico	Eeguire una ricerca sul palazzo del rettorato in vista del 200° anniversario dell'insediamento dell'Università nell'ex convento di S. Vigilio	la ricerca sul Palazzo del rettorato è a buon punto, manca solo da rivedere il testo scritto e perfezionare alcune parti.	20,0
Archivio storico	Preparazione della mostra "L'Università di Siena al tempo di Napoleone"	La preparazione della mostra è a quasi ultimata. Rimane sa ultimare la stesura del testo.	30,0
Archivio storico	Collaborazione con la Biblioteca Comunale alle celebrazioni per il 250° anniversario della ricostruzione dell'antica sede della Sapienza	La parte di competenza dell'archivio storico per quanto riguarda l'antica sede della Sapienza è praticamente ultimata. Dobbiamo solo attendere informazioni dalla Biblioteca	10,0
Totale Archivio storico			100,0
Segreteria di direzione	Integrazione delle attività di segreteria del Direttore amministrativo con le attività di segreteria del Vicario	Ore di apertura garantite: 9 (lun-giov)	80,0
Segreteria di direzione	Eventi e meeting	Almeno 10 eventi (100%)	20,0
Totale Segreteria di direzione			100,0
Progetto mobilità (SERVIZI di STAFF alla Direzione Amministrativa)	Presidiare le azioni volte a favorire la mobilità interna ed esterna del personale universitario.	Rapporti con altri Enti (Università, Ministeri, enti locali ecc.) al fine di favorire i processi di mobilità o la collocazione in posizione di comando del personale Universitario. Cura e predisposizione degli atti amministrativi necessari, comprese le richieste di rimborso economico relative al personale in comando. Gestione della mobilità interna. Rapporto con gli uffici e le strutture interessate, valutazione con la Direzione Amministrativa delle richieste di mobilità. Cure degli aggiornamenti nei sistemi informatici (SIGRU).	100,0
Totale Progetto mobilità (SERVIZI di STAFF alla Direzione Amministrativa)			100,0

Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Rapporto annuale del Nucleo di valutazione	Raccolta e analisi statistica dei dati (80%), editing e pubblicazione (20%)	50,0
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Relazione annuale AVA 2014 del Nucleo di valutazione	Raccolta ed elaborazione dati (80%), inserimento e chiusura procedura on-line "Nuclei 2014" entro scadenza ANVUR (20%)	30,0
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Attestazioni in materia di trasparenza	Monitoraggio sito web di Ateneo "Amministrazione trasparente" (80%), redazione e trasmissione ad ANAC entro le 2 scadenze annuali (20%)	20,0
Totale Servizio di supporto al nucleo di valutazione			100,0

Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Attivazione nuova piattaforma di collaboration	Migrazione delle caselle di posta elettronica (80%), migrazione agende e rubriche (100%)	50,0
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Virtualizzazione dei server fisici	Conversione dei server (70%), consolidamento dei servizi (100%)	20,0
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Aggiornamento tecnologico degli apparati della rete MAN	Sostituzione e riconfigurazione degli switch di dorsale (100%)	10,0
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Attivazione del servizio di private cloud per l'archiviazione di documenti	Progettazione (70%), messa in produzione (100%)	20,0
Totale Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica			100,0

Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Rilevazioni periodiche e su richiesta (indagini ministeriali, regione Toscana, ISTAT ecc).	Raccolta dati (40%). Elaborazione(80%). Predisposizione risultati(100%)	20,0
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Realizzazione, somministrazione e analisi risultati questionari (Mobilità personale; Mobilità studenti; Monitoraggio e supporto alla carriera universitaria, Università aperta 2014; Questionario per le matricole 2014; Europ Direct; A carte scoperte; Sai che in biblioteca puoi ...).	Implementazione del questionario(40%). Somministrazione (60%). Analisi (100%)	10,0
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Analisi e pubblicazione dati statistici (Analisi e pubblicazione dei risultati della valutazione della didattica. Studio delle coorti degli studenti. Calcolo indicatori.)	Analisi (40%). Raccolta dati (70%). Calcolo e pubblicazione(100%)	20,0

Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Sviluppo procedure periodiche ed una-tantum per l'integrazione (Integrazione tra SIGRU e U-GOV. Integrazione dati U-GOV e altre banche dati per fornire a DSU. Procedure per la migrazione da programma presenze Byte verso programma presenze SOLARI. Procedure per la migrazione da programma "Sistema approvvigionamenti" verso programma DEPOT)	Analisi e progettazione (30%). Realizzazione(100%)	25,0
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Progettazione, realizzazione e manutenzione software (Software di visualizzazione occupazione aule (integrato con database U-GOV). Software per l'analisi e la pubblicazione dei risultati della valutazione della didattica. Software per la raccolta e pubblicazione dati relativi ai gruppi di ricerca. Manutenzione SIGRU e altro software e siti web esistenti (Thesaurus, Sistema approvvigionamenti ecc). Pagine WEB di estrazione e pubblicazione dati per il sito di Ateneo. Procedure di trasferimento dati tra database. Procedure di adeguamento dell'installazione dei software per i nuovi sistemi operativi a 64 bit.)	Analisi e progettazione (30%). Realizzazione(100%)	25,0
Totale Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi			100,0

Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Pagina web Docente: progettazione, sviluppo e implementazione di piattaforma web	Analisi requisiti di progetto 30%, avvio sperimentazione modello 50%, implementazione 70%, disseminazione alla comunità docente 100%	25,0
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Sito web Corso di studio: progettazione, sviluppo e implementazione di piattaforma web	Analisi requisiti di progetto 30%, avvio sperimentazione modello 50%, implementazione 95%, attività informazione 100%	25,0
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Comunicazione interna: implementazione attività strutturata integrata web e multicanale	Analisi requisiti di progetto 30%, avvio sperimentazione intranet e atri mezzi multicanale 50%, implementazione 95%, attività informazione 100%	20,0

Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Merchandising	Ricerca partner e accordi sfruttamento marchio 50%, definizione oggettistica per rappresentanza 90%, acquisizione 100%	10,0
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Revisione Portale Unisi (home page, alcuni content type, dipartimenti in inglese) e messa a regime della gestione multisite	Definizione requisiti di progetto 20%, accordi con partner tecnologico 40%, implementazioni 100%	10,0
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Social media policy	Analisi 30%, stesura 80%, informativa agli organi per adozione 90%, disseminazione alla comunità accademica 100%	10,0
Totale Ufficio comunicazione e portale di Ateneo			100,0

Ufficio organi collegiali	implementazione Repertorio istituzionale delle delibere del Senato Accademico, dei Verbali del Senato Accademico, delle delibere del Consiglio di Amministrazione, dei verbali del Consiglio di Amministrazione.	tempo medio per la repertoriazione delle delibere: 7 gg lavorativi (obiettivo conseguito al 100%)	50,0
Ufficio organi collegiali	completamento stesura verbali relativi alle riunioni di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, relativi al II semestre 2013.	completamento stesura verbali entro fine settembre 2014 (obiettivo conseguito al 100%)	50,0
Totale Ufficio organi collegiali			100,0

Ufficio relazioni con il pubblico	Nuove strategie di incrementazione iscritti internazionali attraverso la piattaforma per il reclutamento a distanza	Ideazione e progettazione della piattaforma (30%), Creazione e sperimentazione della piattaforma (60%), Comunicazione, diffusione e informazione sulla piattaforma e assistenza all'utenza (100%)	30,0
Ufficio relazioni con il pubblico	Marketing relazionale/consolidamento relazione "uno a uno"	Cura individuale dei singoli bisogni dello studente italiano e internazionale (100%)	50,0
Ufficio relazioni con il pubblico	Sensibilizzare/informare e formare studenti e cittadini sulle tematiche legate all'Unione europea	Formazione ad hoc del personale addetto (20%), Organizzazione di eventi e info day in esecuzione del piano delle attività (60%), Verifica delle conoscenze acquisite e qualità delle iniziative(100%)	20,0
Totale Ufficio relazioni con il pubblico			100,0

Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Merchandising	Ricerca partner e accordi sfruttamento marchio 50%, definizione oggettistica per rappresentanza 90%, acquisizione 100%	10,0
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Revisione Portale Unisi (home page, alcuni content type, dipartimenti in inglese) e messa a regime della gestione multisite	Definizione requisiti di progetto 20%, accordi con partner tecnologico 40%, implementazioni 100%	10,0
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Social media policy	Analisi 30%, stesura 80%, informativa agli organi per adozione 90%, disseminazione alla comunità accademica 100%	10,0
Totale Ufficio comunicazione e portale di Ateneo			100,0

Ufficio organi collegiali	implementazione Repertorio istituzionale delle delibere del Senato Accademico, dei Verbali del Senato Accademico, delle delibere del Consiglio di Amministrazione, dei verbali del Consiglio di Amministrazione.	tempo medio per la repertoriazione delle delibere: 7 gg lavorativi (100%)	50,0
Ufficio organi collegiali	completamento stesura verbali relativi alle riunioni di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, relativi al II semestre 2013.	completamento stesura verbali entro fine settembre 2014 (100%)	50,0
Totale Ufficio organi collegiali			100,0

Ufficio relazioni con il pubblico	Nuove strategie di incrementazione iscritti internazionali attraverso la piattaforma per il reclutamento a distanza	Ideazione e progettazione della piattaforma (30%), Creazione e sperimentazione della piattaforma (60%), Comunicazione, diffusione e informazione sulla piattaforma e assistenza all'utenza (100%)	30,0
Ufficio relazioni con il pubblico	Marketing relazionale/consolidamento relazione "uno a uno"	Cura individuale dei singoli bisogni dello studente italiano e internazionale (100%)	50,0
Ufficio relazioni con il pubblico	Sensibilizzare/informare e formare studenti e cittadini sulle tematiche legate all'Unione europea	Formazione ad hoc del personale addetto (20%), Organizzazione di eventi e info day in esecuzione del piano delle attività (60%), Verifica delle conoscenze acquisite e qualità delle iniziative(100%)	20,0
Totale Ufficio relazioni con il pubblico			100,0

Ufficio stampa	Comunicazione ai media della reputazione istituzionale dell'Ateneo. Proposta dell'immagine istituzionale positiva/recupero dell'immagine istituzionale	Individuazione dei contenuti da comunicare (iniziative ed eventi specifici adeguati a veicolare l'immagine istituzionale positiva dell'Ateneo: valutazione della ricerca, posizionamento nei ranking, risultati di bilancio, relazioni internazionali, relazioni con imprese, mondo del lavoro, territorio) (100%). Diffusione ai media delle notizie relative all'operazione di recupero dell'immagine istituzionale (100%). Monitoraggio/raccolta degli esiti dell'attività di relazione con i media (100%).	40,0
Ufficio stampa	Comunicazione ai media di contenuti/obiettivi strategici dell'Ateneo. Attività di relazione con i media per sostenere il posizionamento dell'Ateneo attraverso la proposta di notizie riguardanti gli esiti delle attività strategiche.	Diffusione ai media di contenuti riguardanti la sostenibilità (100%). Diffusione di notizie e dati riguardanti la qualità della didattica e i contenuti della ricerca (100%). Promozione delle attività e dei servizi rivolti agli studenti per documentare la positività delle azioni gestionali/amministrative (100%).	40,0
Ufficio stampa	Aggiornamento e adeguamento delle tecniche del lavoro di ufficio in base all'evoluzione del mondo della comunicazione e dei media.	Formazione e autoaggiornamento specifici (100%). Consolidamento dell'utilizzo delle piattaforme social ai fini della relazione con i media (100%). Individuazione e profilazione di giornalisti attivi attraverso i social media (100%). Verifica degli esiti positivi della nuova modalità di relazione: allargamento della rete, efficacia dei contatti, diffusione dei contenuti (100%).	20,0
Totale Ufficio stampa			100,0

Segreteria del Rettore			PESI
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici
Segreteria del Rettore	Attività di segreteria del Rettore e coordinamento con l'agenda del Rettore nella sua funzione di Presidente della Fondazione CRUI	Ore di apertura garantite: 9 (lun-giov)	80,0
Segreteria del Rettore	Eventi e meeting istituzionali	Almeno 10 eventi (100%)	20,0
Totale Segreteria del Rettore			100,0

Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)			PESI
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici
Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Implementazione del bilancio unico	Identificazione processi e flussi (40 %), Gestione effettiva (100 %)	30,0
Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Accentramento di tutte le registrazioni contabili U-GOV delle singole strutture SBA con assunzione in carico totale da parte dell'ufficio servizi amministrativi	Identificazione processi e flussi, riordino e riassegnazione delle procedure (50%) Gestione pratica nel rispetto delle scadenze (100 %)	20,0
Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Sostituzione del sistema di fatturazione accompagnatoria da parte dei fornitori di m/bibliografico aggiudicatari di gara periodici e gara monografie con la fatturazione cumulativa mensile per snellire l'intero ciclo forniture adeguandosi agli obblighi di legge sul protocollo/repertorio delle fatture e sulla fatturazione elettronica rendendo più celere e sicura la tempistica dei pagamenti	Identificazione processi e flussi, riordino e riassegnazione delle procedure alle strutture interne (70%) Cambio procedure di lavoro con fornitori (100 %)	15,0
Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Contratti e convenzioni (nuovi e rinnovi) per risorse elettroniche/m.bibliografico/banche dati/manutenzioni impianti e software tenendo conto dell'obiettivo di evitare blocchi e interruzioni dei servizi alla scadenza	Stesura disposizioni/delibere (90%) approvazione organi (DA, Senato, CdA = 100%)	20,0

Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Auditing per l'analisi completa dei costi per la produzione documentale delle strutture bibliotecarie al fine di una gara per l'affidamento in concessione di tutti i servizi di riproduzione e stampa in rete per le Biblioteche	Identificazione processi e indicatori per la rilevazione e analisi dei dati (60%) Stesura di una proposta da parte del commissionario (100%)	10,0
Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Accordo per la gestione aggregata della gara per l'affidamento in concessione dei servizi di riproduzione e stampa in rete per le biblioteche delle università di Siena, Firenze e Pisa (SBART: Sistemi Bibliotecari Accademici Regione Toscana) 2	Identificazione processi e indicatori per la rilevazione dei dati peculiari dell'Università di Siena (80%) Accordo per la gestione aggregata della procedura di gara con gli altri atenei toscani (100%)	5,0
Totale Ufficio servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)			100,0

Segreterie Amministrative di Dipartimento			PESI
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici
Segreterie Amministrative di Dipartimento	Implementazione del bilancio unico: inserimento progetti in U-GOV	Inserimento di tutti i progetti (100 %)	50,0
Segreterie Amministrative di Dipartimento	Protocollo elettronico	Tutte le operazioni previste (100 %)	40,0
Segreterie Amministrative di Dipartimento	Rilevazione presenze ai Consigli di Dipartimento 2013 e 2014	Tutte le sedute (100 %)	10,0
Totale Segreterie Amministrative di Dipartimento			100,0

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI	
			Uffici	Divis.
Scuola Superiore Santa Chiara				
Ufficio Dottorato e Formazione degli Insegnanti	Accreditamento nazionale ANVUR: presentazione schede anagrafe e processo di attivazione: supporto ai dottorati ; procedimento di presentazione); accreditamento e attivazione (100%):	obiettivo da portare a termine entro ottobre 2014	30,0	10,0
Ufficio Dottorato e Formazione degli Insegnanti	Finanziamento dottorati: convenzioni e progetti (predisposizione, rendicontazione, rapporti con gli enti e dipartimenti, solleciti, recupero crediti)	obiettivo da raggiungere entro dicembre 2014	60,0	20,0
Ufficio Dottorato e Formazione degli Insegnanti	Banche dati nazionali e locali: implementazione	ricerca e inserimento dati (100%)	10,0	3,3
Ufficio Dottorato e Formazione degli Insegnanti	PAS: bando, iscrizioni e carriere, abilitazione finale, organizzazione didattica	predisposizione banche dati (ESSE3, U-GOV): 100%	35	11,7
Ufficio Dottorato e Formazione degli Insegnanti	TFA II CICLO: bando, iscrizioni e carriere, abilitazione finale, organizzazione didattica	predisposizione banche dati (ESSE3, U-GOV): 100%	35	11,7
Ufficio Dottorato e Formazione degli Insegnanti	CORSI SOSTEGNO, II CICLO: bando, iscrizioni e carriere, abilitazione finale, organizzazione didattica	predisposizione banche dati (ESSE3, U-GOV): 100%	30	10,0
Residenze	accoglienza studenti/docenti: prenotazioni e contrattualizzazione; ; note spese, fatturazione e contabilità: 100%; accoglienza:	obiettivo da raggiungere entro dicembre 2014	50,0	16,7
Residenze	Accoglienza convegni/summer school: prenotazioni e contrattualizzazione; note spese, fatturazione e contabilità: 100%; accoglienza:	tempestività rispetto alle prenotazioni	50,0	16,7
TOTALE Scuola Superiore Santa Chiara				100,0