



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

Siena, gennaio 2017

Piano integrato 2017-2019

INDICE

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo	3
1.1. Mandato istituzionale e missione	3
1.2. Analisi del contesto	3
1.3. Linee di sviluppo strategico e risorse	6
1.4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	19
1.5. Politiche per l'assicurazione della qualità	22
1.6. Linee di sviluppo dell'attività amministrativa e tecnica	27
2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore generale	30
2.1. Processo di definizione degli obiettivi e valutazione dei risultati	30
2.2. Obiettivi operativi	33
3. Anticorruzione, comunicazione e trasparenza	48
3.1. Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza	48
3.2. Analisi delle aree di rischio corruzione	50
3.3. Obiettivi performance 2017	60
3.4. Obblighi di trasparenza	60
3.5. Modello organizzativo	61
3.6. La responsabilità generale dei dati	62
3.7. Giornata della trasparenza	62
3.8. Comunicazione	63
3.9. Legalità e sviluppo della cultura dell'integrità	64
3.10 Obiettivi 2017 - comunicazione, trasparenza e integrità	65
4. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	67
4.1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione	67
4.2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione	68
4.3. La valutazione delle performance individuali	69
4.4. La performance del direttore generale	71
4.5. La performance dei dirigenti	71
4.6. La performance del personale di categoria EP titolare di incarichi di responsabilità	73
4.7. La valutazione del personale di categoria B, C, D	74

All. 1: Sistema di misurazione e valutazione della performance

All. 2: Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017 – 2019

All. 3: Dettaglio dei progetti-obiettivo

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

1.1. Mandato istituzionale e missione

Le strategie e la programmazione dell'ateneo, in coerenza con lo Statuto dell'Università degli Studi di Siena, sono dettate dalla sua missione istituzionale: "L'Università degli Studi di Siena, già organizzata e finanziata dal Comune di Siena nel 1240 ed eretta a Studio generale nel 1357, è 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. Essa si ispira 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".

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

L'Ateneo promuove la ricerca clinica e sperimentale svolta presso l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese (AOUS) e interagisce con le numerose eccellenze territoriali che operano nel campo della ricerca scientifica in area medica e biomedica.

L'Università di Siena intende sviluppare il suo ruolo nel contesto socio-economico di riferimento innanzitutto attraverso un intervento che vada a contribuire direttamente allo sviluppo di nuova imprenditorialità, anche potenziando la diffusione e valorizzazione economica della conoscenza prodotta ed affinando le competenze trasversali dei propri studenti.

1.2 Analisi del contesto

Nel 2016 l'Ateneo, in concomitanza con l'insediamento di un nuovo rettore, ha definito le proprie linee strategiche per il triennio 2016-2018. In questa occasione, così come per la stesura della relazione sulla performance e degli altri documenti a consuntivo del triennio precedente, l'Ateneo ha promosso un'attenta analisi dei risultati fin lì raggiunti. È stato così possibile individuare quelle che, tra le azioni già progettate, devono essere considerate di lunga durata e progettare lo sviluppo di nuove linee di azione, anche alla luce degli indirizzi di programmazione strategica del Miur per il periodo 2016-2018 (decreto del Miur 8 agosto 2016, n. 635). Il nuovo ciclo di programmazione vede, infatti, l'amministrazione impegnata nel "miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema" (articolo 2 del D.M. 635/2016) e nello sviluppo di nuove progettualità e azioni che puntano al futuro. I quattro temi fondamentali sono, e restano, quelli della ricerca, dei servizi agli studenti, dell'internazionalizzazione e dell'innovazione.

I principali documenti a cui si è fatto riferimento sono i seguenti:

- programmazione strategica 2016-2018¹;
- programma elettorale magnifico rettore 2016/2021²;
- bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017³;
- relazione sulla performance 2015⁴;
- validazione da parte del Nucleo di valutazione di ateneo della relazione sulla performance 2015⁵;
- relazione del Nucleo di valutazione sul Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2015⁶.

L'elaborazione della programmazione strategica triennale è stata preceduta da una attenta analisi del contesto di riferimento dell'organizzazione, che ha portato all'individuazione dei seguenti punti di forza e di debolezza:

PUNTI DI FORZA

- Qualità media delle attività di ricerca significativamente elevata, come dimostrato da ultima VQR1;
- ottimi servizi agli studenti, come rilevato da classifica CENSIS;
- attrattività nei confronti degli studenti fuori sede. USiena è una delle prime università per percentuale di studenti da fuori regione (>50% degli iscritti);
- attrattività nei confronti degli studenti internazionali - quasi il 7% degli iscritti, ben oltre la media nazionale - grazie ai 13 percorsi insegnati interamente in inglese e al gran numero di accordi internazionali;
- stretto legame con il territorio, forte di oltre 770 anni di convivenza e collaborazione reciproca;
- senso di appartenenza della comunità di USiena, che, essendo uscita da poco da una fase di crisi finanziaria che ne ha messo a repentaglio la sopravvivenza, può godere dell'entusiasmo tipico delle fasi di rilancio.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Crisi economica del paese, che può indurre le famiglie a ridurre gli investimenti nella formazione, indirizzando la scelta delle università cui iscriversi non sulla base della qualità ma sulla base della vicinanza geografica, fattore che può influenzare maggiormente le università, come USiena, che

¹ Approvata dal Consiglio di amministrazione del 16 dicembre 2016, previo parere positivo del Senato accademico del 16 dicembre 2016 (www.unisi.it/sites/default/files/Pro3_2016-18_USiena_def.pdf)

² <http://francescofrati.it/wp> (febbraio 2016)

³ http://www.unisi.it/sites/default/files/Previsionale_2017_con_allegati%20_0.pdf

⁴ Approvata dal Consiglio di amministrazione del 22 luglio 2016 e validata dal Nucleo di valutazione il 9 settembre 2016 (http://www.unisi.it/sites/default/files/RelazionePerformance2015_1.0.pdf)

⁵ <http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/documento-oiv-di-validazione-della>

⁶ <http://www.unisi.it/sites/default/files/Valutazione%20della%20performance%20-%20Relazione%20Nuclei%202016.pdf>

hanno maggior numero di studenti fuori sede, unita alla oggettiva insufficienza del sistema di trasporto pubblico verso la città;

- riduzione dei finanziamenti, sia statali che sulla base di risorse per progetti competitivi, che rende i vincoli di bilancio molto stretti, consentendo minima libertà per gli investimenti;
- alcune pesanti eredità del passato ancora non smaltite (affitto San Niccolò e mutui), che, pur rendendo il patrimonio immobiliare particolarmente prezioso, limitano l'accesso alle risorse del turnover, mettendo a disposizione della programmazione di ateneo risorse ancora insufficienti per un programma di reclutamento che riesca a controbilanciare gli effetti dei pensionamenti naturali.

L'analisi dell'ambiente di riferimento all'esterno dell'ateneo senese ha, inoltre, evidenziato le seguenti opportunità e minacce allo sviluppo della strategia delineata dall'ateneo:

OPPORTUNITÀ

- Presenza di ingenti finanziamenti soprattutto a livello di Unione europea;
- crescente afflusso in Italia di studenti stranieri soprattutto dal continente asiatico;
- crescente affermazione della cultura della collaborazione e conseguente possibilità di definire accordi con attori, universitari e non, per sviluppare progetti congiunti;
- maggiore coscienza e legittimità della cosiddetta terza missione delle università;
- stimolo a migliorare le performance attraverso i meccanismi premiali nella distribuzione dei finanziamenti.

MINACCE

- Crescente competizione in ambito universitario sia a livello nazionale sia internazionale;
- continua riduzione del finanziamento alle università soprattutto di quello istituzionale tramite il FFO;
- potenziale riduzione della mobilità degli studenti a causa della crisi che ha colpito, soprattutto al Sud, i nuclei familiari;
- calo, a livello nazionale, delle iscrizioni ai corsi universitari.

I rischi specifici attinenti all'area anticorruzione e trasparenza individuati nel "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017 – 2019"⁷ sono riassunti nel relativo paragrafo del presente Piano Integrato.

⁷ <http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

1.3 Linee di sviluppo strategico e risorse

1. L'Ateneo definisce le proprie linee di sviluppo strategico in riferimento ai bisogni e alle attese degli *stakeholder* e alle risorse disponibili, con un continuo confronto con le strutture didattiche e di ricerca e tenendo conto degli indirizzi espressi nelle Linee guida ministeriali sulla programmazione del sistema universitario.

Nel mese di dicembre si è concluso il percorso di elaborazione delle linee strategiche per il triennio 2017-2019; da tale documento è possibile estrapolare una sintesi dei principali obiettivi strategici perseguiti dall'ateneo:

Aree strategiche	Visione strategica	Obiettivi strategici
RICERCA	orientamento alla qualità	<i>consolidare e ringiovanire il corpo accademico</i>
		<i>selettiva allocazione delle risorse finanziarie disponibili</i>
		<i>internazionalizzazione</i>
	rinnovamento del capitale relazionale ed organizzativo a sostegno della ricerca	<i>piano di comunicazione</i>
		<i>piano di investimenti (patrimonio strumentale)</i>
FORMAZIONE	collaborazione attrattiva	<i>internazionalizzazione</i>
		<i>servizi agli studenti</i>
		<i>innovazione</i>
	multidimensionalità	<i>orientamento in ingresso</i>
		<i>rafforzamento del legame con le scuole medie superiori</i>
		<i>presidiare le attività formative degli ITS</i>
		<i>corsi di laurea professionalizzanti</i>
		<i>potenziamento dei c.d. curriculum verticali</i>
		<i>attrarre docenti di elevata qualificazione professionale</i>
		<i>sistema dottorale</i>
		<i>sistema dei master</i>
		<i>competenze trasversali</i>
SUPPORTO ALLO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE	nuova imprenditorialità	<i>spin-off</i>
		<i>corsi di micro-imprenditorialità</i>
		<i>supporto agli incubatori</i>
		<i>supporto a favore dei distretti tecnologici</i>
	diffusione e valorizzazione economica della conoscenza	<i>brevetti</i>
		<i>laboratori congiunti</i>
		<i>aperitivi con le imprese</i>
	interazioni con il territorio di riferimento	<i>città ed istituzioni culturali</i>
		<i>sanità e rapporti con AOUS</i>

		<i>area vasta</i>
GESTIONE	semplificazione (miglioramento dell'efficacia/efficienza)	<i>revisione norme e regolamenti</i>
		<i>implementazione della lean organisation</i>
		<i>comunicazione interna</i>
	innovazione e sviluppo	<i>piano edilizio</i>
		<i>dematerializzazione</i>
		<i>contabilità analitica</i>
		<i>programmazione e controllo</i>
		<i>customer satisfaction</i>
		<i>formazione e sviluppo del PTA</i>

2. Il ritrovato equilibrio nei conti dovrà essere presidiato e custodito con attenzione. Le iniziative che producono impegni a carattere pluriennale sui bilanci dell'università potranno essere intraprese solo a seguito della conferma della sostenibilità economico-finanziaria delle stesse sul medio-lungo periodo. Il Bilancio unico di ateneo di previsione triennale 2017/2019 in contabilità economico-patrimoniale, composto da budget economico e budget degli investimenti, è diretto a garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo.

Anche per quanto riguarda la programmazione dei ruoli, la politica adottata dagli organi di governo prevede uno sviluppo in linea con la programmazione strategica ed economico-finanziaria dell'ateneo e dei singoli dipartimenti, anche sulla base di analisi e indicatori elaborati dal Nucleo di valutazione.

Deve essere sottolineato come a fronte di 38,5 POE assegnati nel quinquennio 2011-2015, ne risultano ad oggi utilizzati/impegnati 18,96⁸.

Questo perché, nella prassi adottata dagli organi di governo dell'Università di Siena tesa ad una gestione responsabile e controllata, la disponibilità di POE è condizione necessaria ma non sufficiente per procedere ad operazioni di reclutamento. La condizione sufficiente è che venga dimostrata la sostenibilità economico-finanziaria di breve, medio-e lungo periodo delle politiche di reclutamento che si vogliono adottare.

In particolare, la sostenibilità finanziaria viene valutata in termini di proiezioni nel tempo del valore dell'Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) proposto dal Miur all'interno della procedura Proper: la condizione per effettuare nuove assunzioni è che il valore tendenziale dell'ISEF nel tempo sia, in base alle stime sulla probabile evoluzioni di tutti gli elementi che lo compongono, maggiore o uguale a uno.

Allo stato, è possibile perciò fare solo delle proiezioni sulle prospettive degli anni 2016-2018 in termini di disponibilità di POE, sulla base delle cessazioni certe di personale nello stesso periodo definite applicando i seguenti criteri circa l'età di pensionamento del personale oggi in servizio:

Tecnici: previsione cessazione per limiti di età => 66 anni e 7 mesi.

Docenti: previsione cessazione per limiti di età dei professori (PO – PA) => 70 anni, il primo 01/11 successivo alla data di compimento del 70mo anno di età; previsione cessazione per limiti di età dei ricercatori => 65 anni, il primo 01/11 successivo alla data di compimento del 65mo anno di età.

Questo il risultato:

anno 2016	risorse che si liberano: 28,35 POE , di cui 24,90 POE personale docente 3,45 POE personale tecnico-amministrativo
anno 2017	risorse che si liberano: 18,05 POE , di cui 14,40 POE personale docente 3,65 POE personale tecnico-amministrativo

⁸ Di cui 1,82 "congelati per mobilità dalle province" (vedi i decreti del Miur 21 luglio 2015, n. 503 e 5 agosto 2016, n. 619)

anno 2018

risorse che si liberano: **37,35 POE**, di cui
34,60 POE personale docente
2,75 POE personale tecnico-amministrativo

Riepilogando, nel triennio considerato abbiamo la certezza che si libereranno almeno le seguenti risorse:

	2016	2017	2018	Totali
DOCENTI	24,90	14,40	34,60	73,90
TECNICI AMMINISTRATIVI	3,45	3,65	2,75	9,85
Totali	28,35	18,05	37,35	83,75

Dati questi valori, ipotizzando una riassegnazione di almeno il 50%⁹ delle risorse che liberate nel 2016 e nel 2017, entro il 2018 si può ragionevolmente ipotizzare che vi sarà una disponibilità di almeno **23,20 POE**:

assegnazione 2017 (turn over 2016): **14,18 POE**

assegnazione 2018 (turn over 2017): **9,02 POE**

In termini generali, oggi si può solo dire che, per quanto riguarda il personale docente, la programmazione delle assunzioni di professori e ricercatori terrà conto degli obiettivi strategici (di ateneo e di dipartimento), con particolare riferimento ai processi d'internazionalizzazione, cercando di mantenere elevato il potenziale didattico e di valorizzare i risultati della VQR per migliorare le aree carenti e per premiare le aree che hanno conseguito i risultati migliori.

Inoltre, visto l'esiguo numero di giovani che negli ultimi anni ha potuto avere accesso ai ruoli dell'università, è fondamentale riequilibrare la composizione del corpo accademico con contratti da ricercatori a tempo determinato. Il reclutamento di ricercatori a tempo determinato è indispensabile per dare opportunità ai migliori giovani formati con i dottorati e gli assegni di ricerca; nel triennio 2016-2018 sarà perciò avviata una *tranche* di reclutamenti con la quale offrire maggiore apertura ai giovani ricercatori e quindi un utilizzo delle risorse a favore dei ricercatori a tempo determinato articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 240/2010.

Nonostante l'elevato numero di personale tecnico-amministrativo di ruolo, specie se letto in rapporto alla quantità di docenti oggi in servizio, è comunque necessario mettere in atto pochi e mirati interventi di reclutamento per acquisire nuove professionalità emergenti e per ridare funzionalità all'architettura organizzativa e amministrativa, adeguandola alla complessità gestionale dell'ateneo.

3. La programmazione strategica dell'Università di Siena per il triennio 2016-2018, pur ispirandosi principalmente al programma proposto al corpo elettorale dal rettore appena insediato, ha tenuto naturalmente anche conto delle "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2015-2018" contenute nel decreto del Miur 8 agosto 2016, n. 635: sono numerosi ed evidenti i punti di contatto tra la prospettiva ministeriale e quella espressa dall'ateneo.

Le opzioni che si offrivano all'ateneo (come alle altre università italiane) in termini di obiettivi, azioni e indicatori sono riportate nelle tabelle che seguono che evidenziano, tra le altre cose, i valori di partenza dell'Università di Siena per ciascuno degli indicatori proposti:

⁹ Allo stato, il Miur prevede un turnover di sistema fissato all'80% nell'anno 2017 (sulle cessazioni 2016) e al 100% nell'anno 2018 (sulle cessazioni 2017). La quota base che sarà riassegnata a tutti gli atenei (da considerare il *turnover* minimo), che è stata pari al 30% per le assegnazioni 2015 e 2016, dovrebbe salire al 50% nel 2017 e, presumibilmente, a un valore ancora superiore per le assegnazioni 2018.

Tab. 2/1 : <i>Obiettivi A-B-C, Azioni e Indicatori</i>					valori di partenza (x ₂₀₁₆) UniSIENA				
					Anno	NUM	DEN	Indicatore	
SCEGLIERE Max 2 obiettivi	OBIETTIVO A: Miglioramento della programmazione 2013-15 su azioni di sistemi:								
	max 2 azioni	azione A.a): orientamento e tutoraggio in entrata, in itinere e in uscita							
		scegliere 1 o 2 indicatori	1. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell’A.A.. precedente			2016	1011	1921	0,526
			2. Proporzione di laureati entro la durata normale del corso			2015	837	1711	0,489
			3. Proporzione di laureati occupati a un anno dal titolo			2015 (2014)			0,351
			4. Proporzione di laureati occupati a tre anni dal titolo			2015 (2012)			0,618
			5. Utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studi			2015 (2014)			0,51
		azione A.b): internazionalizzazione							
		scegliere 1 o 2 indicatori	1. Numero corsi di laurea, LM e LM a ciclo unico “internazionali”			2016-17			8
			2. Numero di corsi di dottorato internazionali ai fini del PNR 2015-20						n.d.
			3. Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all’estero			2015-16	224	3821	0,059
			4. Proporzione di CFU conseguiti all’estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell’anno solare			2015	4784	476682	0,01
	OBIETTIVO B: Modernizzazione ambienti di studio e di ricerca:								
	max 1 azione	azione B.a): allestimenti e/o attrezzature per la didattica e la ricerca							
		scegliere 1 indicatore +eventualmente 1 d’Ateneo	1. % giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica (<i>postazioni informatiche- altre attrezzature</i>)			2015 (2015)			0,374 - 0,166
			2. % di incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi			2015			14.168.028
			3. realizzazione di progetti di federazione con altre università o enti e istituzioni operanti nei settori della ricerca e/o dell’alta formazione, ivi compresi gli ITS						n.d.

max 2 azioni	azione B.b): ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori						
	scegliere 1 indicatore +eventualmente 1 d'Ateneo	1. % giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica (<i>aule lezioni-aule studio</i>)	2015 (2015)				0,268 - 0,487
		2. riduzione degli oneri per fitti passivi	2015				4.245.513
		3. Mq per studenti iscritto entro la durata normale dei corsi di studio					n.d.
		4. realizzazione di progetti di federazione con altre università o enti e istituzioni operanti nei settori della ricerca e/o dell'alta formazione, ivi compresi gli ITS					n.d.
	azione B.c): rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti						
	scegliere 1 indicatore +eventualmente 1 d'Ateneo	1. proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno di riferimento	2015	1125	14605		0,077
		2. nr. corsi di dottorato innovativi ai fini del PNR 2015-20					n.d.
		3. realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo anche dedicato ai soli docenti orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente					n.d.
	OBIETTIVO C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti:						
	azione C.a): contratti triennali di ricercatori a tempo determinato (cofinanziamento al 50%)						
	1 indicatore + event. 1 di ateneo	1. Proporzione di ricercatori a tempo determinato che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro ateneo	31/12/2015	0	9		0
		2. Proporzione di ricercatore a tempo determinato assunti e non già in servizio nell'ateneo ad altro titolo	31/12/2015	2	3		0,667
		3. Riduzione età media dei ricercatori a tempo determinato	31/12/2015				40,11
	azione C.b): sostegno della mobilità per ricercatori e prof. di II fascia per max 3 anni						
	1 indicatore + event. di ateneo	1. Proporzione di ricercatori a tempo determinato reclutati all'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo	31/12/2015	0	0		n.r.
		2. Proporzione di professori di II fascia reclutati dall'esterno non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo	31/12/2015	2	42		0,048
		3. Accordi di programma tra atenei finalizzati alla revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa con conseguente disattivazione in almeno uno degli atenei di corsi di studio e l'impegno esplicito a mantenere servizi agli studenti					n.d.
	azione C.c): integrazione del fondo per la premialità dei docenti (cofinanziamento al 50%)						
	1 indicatore + event. 1 di ateneo	1. Importo medio annuo del premio per docente > € 4.000,00 lordi					n.d.

max 2 gruppi coerenti con la programmazione

Tab. 2/2 : <i>Obiettivo D, Gruppi e Indicatori</i>			Valori ultimo triennio		
			2013	2014	2015
OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei					
(gruppo 1) indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca					
max 1 indicatore	1) Indice di qualità media dei collegi di dottorato		3,1	3,045	3,036
	2) Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro ateneo		0,425	0,495	0,491
	3) Proporzione di professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'ateneo		0	0	0
	4) Proporzione di professori assunto nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, co. 9 della l. 230/05 non già in servizio presso l'ateneo		0	0	0
(gruppo2) indicatori relativi alla qualità della didattica					
max 1 indicatore	1) Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU		0,475	0,515	0,542
	2) Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi		0,534	0,529	0,485
	3) Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro ateneo		0,298	0,458	0,467
	4) Riduzione del rapporto studenti/docenti (inclusi RU)		13,875	14,026	14,876
(gruppo 3) indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione					
max 1 indicatore	1) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso		0,01	0,009	0,01
	2) Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero		0,087	0,052	0,067
	3) Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero		0,018	0,054	0,059
	4) Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero		0,15	0,101	0,103

Nella convinzione che appare necessario focalizzare le energie progettuali coinvolte nella programmazione triennale su pochi obiettivi perseguiti con progetti di grande respiro e di consolidare/migliorare i risultati già ottenuti, l'Ateneo ha ritenuto anzitutto utile continuare ad impegnarsi in quelle linee di azione che, proposte dalla precedente programmazione 2013-15, vengono sostanzialmente riconfermate anche per il ciclo 2016-2018. L'Ateneo si dedicherà perciò all'obiettivo A (Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 - 2015 su azioni strategiche per il sistema), impegnandosi su entrambe le azioni proposte (a. *Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro* e b. *Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"*).

Queste azioni sembrano offrire migliori opportunità anche in relazione al contesto di riferimento.

Da un lato, infatti, l'Università di Siena ritiene necessario impegnarsi nell'implementazione di servizi e opportunità che consentano di attrarre a Siena il maggior numero di studenti, anche stranieri. È implicito che ogni intervento/iniziativa progettato per migliorare la vita degli studenti a Siena finisce per essere anche elemento di attrazione, e quindi di orientamento in ingresso; così come l'attivazione di corsi di studio erogati in lingua inglese facilitano il reclutamento di studenti stranieri. 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 sia offrendo opportunità di formazione per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, sia monitorando costantemente il progredire delle carriere individuali intervenendo, quando necessario, con iniziative mirate (orientamento in itinere); saranno inoltre attivate varie iniziative per orientare gli studenti formati e per facilitare il contatto con il mondo del lavoro (orientamento in uscita).

La terza linea di azione sulla quale l'Università di Siena intende impegnarsi è quella relativa all'*Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca*, che rappresenta una delle opzioni previste all'interno dell'obiettivo B (*Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche*).

Tale scelta è dettata principalmente dal fatto che questa azione, tra le tre rappresentate, appare quella più idonea per richiedere il concorso dei dipartimenti, in una logica di condivisione degli obiettivi. Ma va anche detto che le difficoltà economico-finanziarie del recente passato, con i conseguenti necessari e dolorosi tagli di spesa, hanno notevolmente rallentato i fisiologici processi di adeguamento strutturale e rinnovo tecnologico dell'ateneo, talché oggi è assolutamente prioritario recuperare il tempo perduto investendo tutte le risorse necessarie a questi scopi: è per questa ragione che l'Ateneo ha ritenuto di concentrare su questa azione un'ampia fetta del finanziamento che era possibile richiedere (circa 2,7 mln in tre anni, N.d.R.).

Nonostante le regole fissate dal decreto del Miur 635/2016 non consentivano di scegliere una seconda azione nell'ambito dell'obiettivo B, l'Ateneo non ha inteso comunque rinunciare a misurarsi anche sul fronte dell'innovazione delle metodologie didattiche, con particolare attenzione agli interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti: si ricorda che per queste specifiche finalità l'Università di Siena ha provveduto ad allestire una struttura dedicata, il Santa Chiara Lab.

Le regole fissate dal decreto ministeriale consentono infatti, per gli obiettivi B e C, di associare all'indicatore scelto dall'ateneo all'interno della rosa proposta dal decreto anche un secondo indicatore definito liberamente dall'ateneo medesimo e sottoposto alla validazione del Nucleo di valutazione interno. Prendendo spunto dall'indicatore 3 riferito all'azione B.c, l'Ateneo ha proposto, quale secondo indicatore a libera scelta, la realizzazione di un progetto strutturato coerente con quelle tematiche.

L'Università di Siena ha inteso, quindi, soddisfare gli obiettivi definiti dall'articolo 2 del decreto del Miura attraverso due PROGRAMMI in grado di integrare organicamente le azioni specifiche (PROGETTI/SOTTOPROGETTI) previste dalle Linee di azione A.a) - A.b) - B.a). Allo stesso tempo, tali PROGRAMMI sono coerenti con le linee di collocamento strategico precedentemente evidenziate, con particolare riferimento ai temi legati ai servizi agli studenti, all'internazionalizzazione e all'innovazione.

All'interno dei due PROGRAMMI verranno sviluppati tre PROGETTI relativi a ciascuna delle Linee di azione che sono state scelte, oltre a un quarto progetto relativo all'obiettivo B la cui realizzazione, come precedentemente accennato, rappresenta il secondo indicatore (quello a libera scelta dell'ateneo, N.d.R.) attraverso il quale verrà misurata la performance ai fini dell'attribuzione definitiva delle risorse.

I quattro PROGETTI sono articolati in SOTTOPROGETTI, omogenei comunque alla linea di intervento proposta dal Ministero, ma più circoscritti alla realtà di ateneo e in particolare alla sua articolazione dipartimentale: questo consentirà all'ateneo di distribuire in modo più efficace responsabilità e risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

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

Questo è il quadro finale dei PROGETTI e dei SOTTOPROGETTI che verranno sviluppati nel corso del triennio 2016-2018:

PROGRAMMA 1 (OBIETTIVO A)

MIGLIORAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE 2013-15 SULLE AZIONI RELATIVE ALLE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO ED AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

A.a): Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro

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

SOTTOPROGETTO 1: Contributo specifico del DFCLAM (Dipartimento di Filologia e critica delle letterature antiche e moderne) - Tutoraggio individuale attivo per gli studenti delle lauree triennali e magistrali del DFCLAM: laurea triennale in Studi letterari e filosofici (SLF), lauree magistrali in Lettere classiche (LC) e in Lettere moderne (LM).

SOTTOPROGETTO 2: Contributo del DMMS (Dipartimento di Medicina molecolare e dello sviluppo) - *Student Care for Learning and Career*.

SOTTOPROGETTO 3: Contributo del DBCF (Dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia).

SOTTOPROGETTO 4: Contributo del DSV (Dipartimento di Scienze della vita).

SOTTOPROGETTO 5: Contributo del DSFTA (Dipartimento di Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente) - *Best outreach for better young minds* / Promuovere la scienza per migliorare l'apprendimento.

A.b): Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"

AZIONE/PROGETTO: A.b): internazionalizzazione.

SOTTOPROGETTO 1: Contributo del DEPS (Dipartimento di Economia politica e statistica) - Attivazione di una nuova laurea magistrale in lingua inglese.

SOTTOPROGETTO 2: Contributo del DGIUR (Dipartimento di Giurisprudenza) – Incremento degli accordi di partenariato riguardanti lo scambio dei docenti e sviluppo di nuovi rapporti con università, enti europei ed extraeuropei e legazioni diplomatiche italiane all'estero.

SOTTOPROGETTO 3: Contributo del DISPI (Dipartimento di Scienze politiche e internazionali) - Rafforzamento internazionalizzazione della didattica e competenze linguistiche del personale.

SOTTOPROGETTO 4: Contributo del DISAG (Dipartimento di Studi aziendali e giuridici) - Aumentare il numero dei corsi di laurea e/o laurea magistrale internazionali e in generale accrescere le attività di ricerca, di didattica e di terza missione orientate all'internazionalizzazione, innovazione e miglioramento dei servizi agli studenti.

SOTTOPROGETTO 5: Contributo del DFCLAM (Dipartimento di Filologia e critica delle letterature antiche e moderne) - Incentivazione della mobilità Erasmus e supporto all'internazionalizzazione della ricerca nel dipartimento.

SOTTOPROGETTO 6: Contributo del DISPOC (Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive) - Assicurare lo svolgimento dei compiti dell'ufficio didattica in forma interscambiabile in lingua inglese ed italiana e miglioramento della qualità della didattica in lingua inglese.

SOTTOPROGETTO 7: Contributo del DSSBC (Dipartimento di Scienze storiche e dei beni culturali) – Azioni di potenziamento dell'interscambio con altri paesi sul piano didattico, della ricerca e della terza missione.

SOTTOPROGETTO 8: Contributo del DBM (Dipartimento di Biotecnologie mediche) - Accredimento del corso di laurea magistrale GCN presso l'European Board of Medical Genetics (EBMG), organo di rappresentanza presso le istituzioni europee.

SOTTOPROGETTO 9: Contributo del DBCF (Dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia).

SOTTOPROGETTO 10: Contributo del DIISM (Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche) - Completare la trasformazione dei corsi di laurea magistrale erogati in lingua inglese e migliorare i processi di gestione e i servizi per gli studenti stranieri.

PROGRAMMA 2 (OBIETTIVO B)

MODERNIZZAZIONE DEGLI AMBIENTI DI STUDIO E RICERCA ED INNOVAZIONE DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE

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

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

SOTTOPROGETTO 1: Contributo del DISAG (Dipartimento di Scienze aziendali e giuridiche) - Migliorare la percezione da parte degli studenti rispetto alle dotazioni disponibili per la didattica.

SOTTOPROGETTO 2: Contributo del DISPOC (Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive) – *Co-Working Lab*.

SOTTOPROGETTO 3: Contributo del DBM (Dipartimento di Biotecnologie mediche) - Implementazione degli ambienti e delle attrezzature di ricerca.

SOTTOPROGETTO 4: Contributo del DSMCN (Dipartimento di Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze) - Implementazione della ricerca sulla medicina di precisione.

SOTTOPROGETTO 5: Contributo del DBCF (Dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia).

SOTTOPROGETTO 6: Contributo del DIISM (Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche) - Miglioramento quantitativo e qualitativo della ricerca tramite potenziamento del dottorato di ricerca, adeguamento dei laboratori, integrazione del piano di sostegno alla ricerca.

SOTTOPROGETTO 7: USiena integra - Supporto attività didattica fruita a distanza e integrazione attività didattica in presenza.

azione B.ax – Ind. d'ateneo: *Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente*

AZIONE/PROGETTO: B.ax – **Ind. d'ateneo:** Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente.

SOTTOPROGETTO 1: Contributo del DISAG (Dipartimento di Studi aziendali e giuridici) - Analisi dei processi decisionali e cognitivi nelle discipline aziendali e giuridiche.

SOTTOPROGETTO 2: Contributo del DGIUR (Dipartimento di Giurisprudenza) - Implementazione delle *soft skills*. Creazione di laboratori per una formazione teorico-pratica.

SOTTOPROGETTO 3: Contributo del DISFUCI (Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale) – Rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti.

SOTTOPROGETTO 4: Contributo del DISPOC (Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive) - Teledidattica per corsi interclasse: rafforzamento del supporto tecnologico e di tutoraggio per la didattica a distanza tra corsi DISPOC e Arezzo, con particolare riferimento alla creazione di una laurea magistrale inter-classe di servizio sociale e pedagogia.

SOTTOPROGETTO 5: Contributo del Santa Chiara Lab - *Digital skills* (promozione dell'acquisizione di competenze digitali).

Circa la scelta degli indicatori sui quali misurare il risultato finale, il decreto ministeriale prevede che sull'azione A.a): *orientamento e tutoraggio in entrata, in itinere e in uscita* se ne possano scegliere 1 o 2 tra la rosa dei cinque proposti.

L'Università di Siena ha ritenuto preferibile concentrarsi sul raggiungimento di un solo target, concentrando tutti gli sforzi per migliorare la performance rispetto al seguente indicatore:

ind. 2. Proporzione di laureati entro la durata normale del corso

L'indicatore è stato scelto per dare continuità e coerenza a quello scelto, per gli stessi scopi, nella precedente programmazione 2013-15 e che riguardava il conseguimento di 40 CFU da parte degli immatricolati che si iscrivevano al II anno dei corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico: l'aumento della velocità nel conseguimento dei CFU è infatti finalizzato proprio al conseguimento dei titoli entro la durata normale prevista. Si potrà così anche invertire la pericolosa tendenza alla dilatazione dei tempi di conseguimento dei titoli osservata negli ultimi anni.

Nonostante tutto, il valore di partenza rimane comunque molto elevato (48,9 %), talché il target per il 2018 non potrà ragionevolmente essere superiore al 53%, con un incremento dell'8,4 %.

Con riguardo all'azione A.b): *internazionalizzazione*, come nel caso precedente l'Università di Siena ha inteso concentrarsi sul raggiungimento di un solo target, relativo al seguente indicatore:

ind. 1. Numero corsi di laurea, LM e LM a ciclo unico "internazionali"

Poiché l'aumento della quota di studenti stranieri è stata chiaramente "trainata" dai corsi e dai curriculum in lingua inglese proposti dall'ateneo, un ulteriore arricchimento dell'offerta in tal senso dovrebbe consentire di raggiungere un risultato ancora migliore, consentendo a USiena di restare al vertice della graduatoria delle università generaliste in termini di % di studenti stranieri iscritti sul totale degli iscritti.

Il target è fissato in un incremento del numero di corsi erogati integralmente in lingua inglese da 8 a 11 da realizzarsi entro l'anno accademico 2018-19.

Gli indicatori scelti per l'obiettivo B.a): *allestimenti e/o attrezzature per la didattica e la ricerca* sono del tutto coerenti con i risultati richiesti dall'obiettivo B del decreto del Miur 635/2016, in quanto l'Ateneo nel periodo 2016-18 intende perseguire due obiettivi fondamentali per il suo futuro:

1. aumentare il numero di studenti che, tenendo conto della bassa dimensione quantitativa del bacino territoriale di riferimento, potrà essere conseguito solo a condizione di attrarre studenti provenienti da altre aree, nazionali e internazionali: bisogna perciò sapersi proporre, ancor più che in passato, per la qualità dei docenti, dei servizi e delle strutture e per la costante tensione verso l'innovazione, anche con riferimento alle metodologie e all'offerta didattiche;
2. migliorare la capacità di autofinanziamento dei dipartimenti, conquistando sempre maggiori quote sul mercato dei finanziamenti competitivi per la ricerca e cogliendo/stimolando le opportunità provenienti dal mondo esterno in termini di commesse e/o di iniziative congiunte (sia nel settore pubblico che in quello privato): in questo contesto è essenziale poter disporre di apparati tecnologici al passo coi tempi e di ambienti adeguati per queste funzioni oltre che, naturalmente, di

risorse umane qualitativamente e quantitativamente adeguate anche nelle funzioni di supporto ai docenti/ricercatori.

In piena coerenza con questi obiettivi, l'Ateneo per questa azione ha inteso puntare su:

- 1) *ind. 2: % di incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi*

L'Ateneo punta a conseguire un miglioramento significativo del valore di questi proventi, fissando il target a 16 milioni di euro: rispetto al valore di partenza di circa 14,2 milioni (riferito all'esercizio 2015) si prevede perciò un incremento intorno al 13% entro il 2018.

Il secondo indicatore implementa la possibilità, offerta all'ateneo dal decreto del Miur 635/2016, di puntare su un indicatore costruito discrezionalmente. L'indicatore scelto dall'ateneo è il seguente:

- 2) *ind. d'ateneo: realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente*

È del tutto evidente che l'indicatore scelto è simile a quello previsto dal decreto del Miur 635/2016 tra le opzioni relative agli "Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti".

Poiché si tratta a tutti gli effetti di un progetto, è stato necessario fissare indicatori e target per stabilire se alla fine del 2018 esso sarà stato realizzato. Si è perciò concordato con il Nucleo di valutazione che, sulla base dei seguenti due indicatori:

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

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

L'obiettivo D (*Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei*) rappresenta l'elemento di principale novità del ciclo di programmazione 2016-18 in quanto al suo perseguimento è stata destinata, a decorrere dall'anno 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del fondo di finanziamento ordinario: essa viene distribuita tra gli atenei secondo i miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi nell'ambito di quelli riportati nella tabella 2 e relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) e alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

Ogni ateneo è tenuto a individuare due gruppi e un indicatore per ciascuno di essi che saranno utilizzati per le finalità appena descritte; il Miur, dal suo canto, provvederà a suddividere il 20% della quota premiale del FFO in 3 raggruppamenti dove confluiscono rispettivamente coloro che hanno scelto le tre combinazioni di indicatori possibili, ossia:

- 1: (gruppo 1; gruppo 2);
- 2: (gruppo 1; gruppo 3);
- 3: (gruppo 2; gruppo 3).

Gli atenei di ciascun raggruppamento concorreranno al riparto di una somma pari all'incidenza percentuale, sul FFO 2016, della componente costo standard degli atenei stessi: il ministero procederà annualmente al calcolo degli indicatori e attribuirà a ciascuna università un importo pari al peso del singolo ateneo nell'ambito del relativo raggruppamento.

Nell'ambito di ciascuno di questi tre raggruppamenti le risorse sono ripartite in proporzione al valore medio delle variazioni annuali degli indicatori selezionati da ciascun ateneo, ponderato con un fattore dimensionale pari al peso del proprio costo standard nell'anno 2016.

Inoltre, al fine di rendere confrontabili variazioni di indicatori aventi natura diversa, si procede ad una standardizzazione preventiva in modo tale che:

- la variabilità media nazionale, misurata attraverso la deviazione standard, sia sempre pari a 1;
- la variazione annuale dell'indicatore del singolo ateneo sia comunque compresa nell'intervallo [0-0,5].

Infine, al fine di tenere conto dei diversi fattori di contesto che possono incidere sui risultati conseguiti dagli atenei, alle variazioni di risultato ottenute, purché maggiori di zero, si aggiunge un valore pari a 0,1 o a 0,2 a seconda che l'università abbia sede, rispettivamente, nel centro Italia o nel Sud/isole.

La valutazione dei miglioramenti dei risultati conseguiti, in relazione alla tipologia di indicatore, si ottiene rispettivamente:

a. nell'anno 2017, confrontando i dati dell'a.s. 2016 vs 2015, ovvero dell'a.a. 2016/2017 vs a.a. 2015/2016, ovvero dell'a.a. 2017/2018 vs a.a. 2016/2017;

b. nell'anno 2018, confrontando i dati dell'a.s. 2017 vs 2016, ovvero dell'a.a. 2017/2018 vs a.a. 2016/2017, ovvero dell'a.a. 2018/2019 vs a.a. 2017/2018.

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

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

In questo caso non viene fissato alcun target: l'Ateneo deve tendere a realizzare il valore più alto possibile rispetto a quello di partenza perché solo in tal modo aumentano le probabilità che si possa vincere la concorrenza con gli altri atenei che avranno scelto la stessa combinazione.

Come anticipato, i 15 dipartimenti sono chiamati a concorrere al raggiungimento di questi risultati.

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

AZIONI

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

A.b): internazionalizzazione

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

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

Contributo diretto all'azione da parte del dipartimento

Dipartimento	A.a)	A.b)	B.a)	B.ax)	totale
11DEPS		1			1
12DISAG		1	1	1	3
13DGIUR		1		1	2
14DISPI		1			1
15DISPOC		1	1	1	3
21DFCLAM	1	1			2
22DISFUCI				1	1
23DSSBC		1			1
31DBM		1	1		2
32DMMS	1				1
33DSMCN			1		1

41DBCF	1	1	1		3
42DSFTA	1				1
43DSV	1				1
51DIISM		1	1		2
<i>indicatori A-B</i>	<i>N. laureati in corso</i>	<i>N. corsi internaz.li</i>	<i>Fondi ricerca + c. terzi</i>	<i>ore programmate</i>	
				<i>soddisfazione utenti</i>	
<i>indicatori D</i>	<i>N. laureati in corso</i>	<i>N. diplomati all'estero</i>			
TARGET	+ 8,50%	(N. previsto; + 5 %)	+ 13,50 %	(>60 %: >50 %)	

peso dell'azione sulla performance di dipartimento

<i>Dipartimento</i>	Aa)	A.b)	B.a)	B.ax)	totale
11DEPS	20	40	20	20	100
12DISAG	10	30	30	30	100
13DGIUR	20	30	20	30	100
14DISPI	20	40	20	20	100
15DISPOC	10	30	30	30	100
21DFCLAM	30	30	20	20	100
22DISFUCI	20	20	20	40	100
23DSSBC	20	40	20	20	100
31DBM	20	30	30	20	100
32DMMS	40	20	20	20	100
33DSMCN	20	20	40	20	100
41DBCF	30	30	30	10	100
42DSFTA	40	20	20	20	100
43DSV	40	20	20	20	100
51DIISM	20	30	30	20	100

Il Consiglio di amministrazione, una volta che sarà stato reso noto il valore dei finanziamenti attribuiti dal Miur a valere sulla programmazione 2016-2018, stabilirà il valore dell'incentivo da distribuire ai dipartimenti in base al risultato che avranno ottenuto alla fine del 2018 in relazione ai target fissati e al peso relativo attribuito dagli indicatori in base alla tabella precedente.

1.4 Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

La relazione introduttiva del rettore al *bilancio unico di ateneo di previsione 2017*¹⁰ evidenzia come “La situazione finanziaria dell’ateneo degli ultimi anni presenta aspetti notevolmente diversi da quelli del precedente quinquennio. I bilanci consuntivi 2013, 2014 e 2015 si sono infatti chiusi con utili superiori ai 5 mln€ e la stima effettuata al 31.10.2016 conferma un utile di ca. 4,5 mln€ facendo prevedere che tale tendenza sarà confermata. Contemporaneamente, lo stato patrimoniale dell’ateneo, appesantito dal consistente impatto dei mutui in essere e caratterizzato da grande prudenza nelle stime del pur imponente patrimonio immobiliare, ha registrato importanti e costanti miglioramenti e pare avviato a una prossima inversione di segno. Infine, dal 2016, e, con il presente bilancio, anche nel 2017, è tornato il segno positivo nel risultato economico previsto, a testimonianza del ritrovato equilibrio del nostro bilancio e della nostra situazione economico-finanziaria.

Tali risultati sono particolarmente significativi perché raggiunti in un momento di continua contrazione dei finanziamenti statali, contrazione che solo nell’ultimo periodo sembra essersi arrestata, senza tuttavia ancora poter far sperare di ritornare ai livelli di finanziamento del 2009¹¹.

Ciò non ha tuttavia impedito all’ateneo di avviare negli ultimi due anni una nuova politica di reclutamento rivolta sia alla progressione di carriera di molti docenti così da premiare il loro impegno durante gli anni più difficili della crisi, sia all’assunzione di nuovi professori di I e II fascia e ricercatori (saranno 11 e 25, rispettivamente, al 31.12.2016) così da rafforzare e ringiovanire il corpo docente dell’ateneo (e, per la prima volta dal 2008, a far crescere il numero dei docenti rispetto all’anno precedente), sia, infine, alla progressione di alcune carriere del personale tecnico-amministrativo, al rafforzamento di alcuni presidi amministrativi e alla realizzazione di un piano di progressione economica orizzontale che ha riguardato la gran parte del personale di USiena.

Alla luce delle considerazioni di cui sopra, quindi, il presente documento previsionale in approvazione sintetizza l’impegno economico previsto per l’implementazione delle linee strategiche dell’ateneo e reca le tracce di tale impegno attraverso il sostegno a specifiche voci ritenute prioritarie.

In sintesi, il budget 2017 indica la previsione di un positivo risultato economico utile di esercizio pari a € 3.094.197, utile che si prevede essere presente anche nei successivi anni 2018 (2,5 mln€) e 2019 (4,6 mln€).

In aggiunta all’insicurezza di alcune condizioni a contorno già descritte sopra, vi sono una serie di macroelementi che caratterizzano il budget 2017 e che meritano di essere approfonditi.

Le risultanze gestionali continuano ad essere appesantite dai costi relativi ai prestiti a lungo termine contratti in epoca remota con la banca Monte dei Paschi di Siena. Tali prestiti ammontano, a fine 2016, a 58 mln€, e generano una rata annua complessiva, per interessi e capitale, di ca. 7 mln€. Nel confronto con gli anni precedenti, tuttavia, il 2017 vede una netta riduzione del debito, essendosi definitivamente estinte, durante il 2015 e il 2016, due linee di credito contratte con Cassa Depositi e Prestiti.

Ciò nonostante, il costo per interessi sui mutui in essere continua ad essere rilevante (€ 2.456.462).

Un’altra voce di spesa rilevante sul bilancio è quella relativa agli affitti, in particolar modo a quello in essere per l’uso dell’edificio San Niccolò e definito dal contratto stipulato nel 2009 al momento della cessione dello stesso edificio. L’importo di tale contratto di locazione, 3,8 mln€, vale, da solo, quasi il 90% dei costi per fitti passivi, rappresentando una voce molto rilevante, ancorché incompressibile. Giova ricordare che i costi relativi all’ammortamento mutui e per fitti passivi sono due voci che incidono fortemente anche nella

¹⁰ v. http://www.unisi.it/sites/default/files/Previsionale_2017_con_allegati%20_0.pdf

¹¹ Né, per il momento, ai livelli che si convengono per un paese che ambisce a cimentarsi nel palcoscenico internazionale della competizione in educazione, sviluppo e ricerca con i grandi paesi occidentali, e con le nuove economie – anche della conoscenza – emergenti, soprattutto in Asia.

determinazione del valore dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF), utilizzato dal Miur per la ripartizione di alcune risorse.

Nel budget 2017 è previsto, inoltre, un aumento delle spese di personale di ca. 2 mln€ (da 102,8 mln€ a 104,8 mln€, nel budget 2017).

Si tratta di un aumento dovuto all'immissione in ruolo di nuovi docenti, alla ripartenza degli scatti stipendiali per il personale docente e alla previsione di un aumento generalizzato dello 0.5% per tener conto dell'auspicato rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Si tratta, soprattutto, di aumenti che segnano una ripresa generalizzata degli investimenti sul personale, mantenendo peraltro l'ateneo entro un rapporto, come previsto dalla normativa, tra costo del personale e entrate assolutamente sostenibile e in linea con la media nazionale. Dai dati di bilancio 2015 emerge, infatti, che l'indicatore delle spese di personale (IP) si attesta al 73.24%, ben al di sotto del limite massimo dell'80% definito dal d.lgs. 49/2012.

Sul fronte degli investimenti, il budget 2017 riprende e sostiene le priorità strategiche definite in sede programmatica.

Sostegno alla ricerca di base, attraverso il rifinanziamento del Piano di sostegno alla ricerca, il cui valore sarà incrementato. A tale misura si dovrà affiancare l'irrobustimento della struttura di supporto amministrativo ai docenti e ai dipartimenti, soprattutto per quanto riguarda il sostegno alla partecipazione ai bandi competitivi e alla gestione e rendicontazione dei progetti eventualmente finanziati. Si tratta di interventi resi necessari per sostenere il lavoro quotidiano dei nostri ricercatori, in un momento in cui i finanziamenti statali alla ricerca sono stati pesantemente decurtati.

Sostegno ai servizi agli studenti, la cui voce di costo è stata incrementata, rispetto al budget 2016, di oltre 2 mln€, passando da 20,1 a 22,5 mln€. Nuovamente, tale investimento riflette una priorità strategica condivisa, con l'obiettivo di sostenere i numerosi progetti dedicati ai nostri studenti, dalle borse di dottorato di ricerca, alla mobilità, alle altre borse di studio, alle attività di stage e tirocinio, per finire con le iniziative per le attività culturali e di approfondimento extra-disciplinare e a quelle legate alla cittadinanza studentesca che rendono la vita dello studente a Siena un'esperienza completa. Del resto, i dati preliminari riferiti all'a.a. 2016/2017 indicano un eloquente trend di crescita delle immatricolazioni ai CdS di primo livello e a ciclo unico e un significativo aumento degli iscritti al I anno delle lauree magistrali biennali; tali dati costituiscono un segno evidente che l'ateneo continua a manifestare una notevole attrattività nei confronti degli studenti senesi, toscani ed extra-regionali, con la quota di questi ultimi ormai stabilmente attestata sul 50% degli iscritti. Sono loro, gli studenti, il nostro patrimonio più importante e a loro occorre dedicare attenzione, progetti e risorse, nello spirito di mantenere la tradizione di grande accoglienza ed attrattività del nostro ateneo e della nostra città.

Sostegno all'internazionalizzazione, tema che ha già rappresentato negli ultimi anni una priorità strategica, e che non può non continuare ad esserlo, sfruttando il riconosciuto prestigio di USiena, e i brand dell'università e della città di Siena ben noti in tutto il mondo. Partendo da una base già di ottimo livello (7% di iscritti non italiani, oltre 500 studenti *incoming* in mobilità Erasmus), possiamo e dobbiamo far meglio sul tema della mobilità studentesca, soprattutto per quanto riguarda le opportunità che i nostri studenti hanno di trascorrere periodi di mobilità all'estero, conseguendo crediti formativi, ma anche rispetto alla stipula di accordi internazionali di collaborazione e mobilità e l'attivazione di programmi di studio con titolo congiunto.

C'è, infine, una voce importante che merita una riflessione ulteriore, ed è quella che riguarda gli investimenti.

Il budget complessivo destinato a tale voce, 2,6 mln€ (nel budget 2016 tale valore era pari a ca. 1,7 mln€), sottolinea l'impegno che l'ateneo è determinato ad assumersi con particolare riferimento alle manutenzioni straordinarie ed ordinarie del proprio consistente – ma in parte assai delicato – patrimonio immobiliare. Gli anni del difficile risanamento finanziario hanno reso impossibile sostenere adeguatamente la manutenzione ordinaria, operazione che, tuttavia, non è oltremodo procrastinabile. Vi è, inoltre, in cantiere la realizzazione di un'importante intervento di ristrutturazione e ammodernamento del complesso didattico delle Scotte, sostenuto da rilevanti investimenti da parte della Regione Toscana e del Governo,

che vedranno impegnati i tecnici dell'ateneo per lungo tempo, a cominciare dalla fase di progettazione che inizierà tra breve. Tale intervento consentirà di dotare l'area medica dell'ateneo di un moderno e più funzionale complesso didattico, così da sostenere le numerose iniziative formative (lauree, lauree magistrali, lauree per le professioni sanitarie, dottorato di ricerca e master) presenti in tale area.

In conclusione, il bilancio di previsione 2017 rappresenta sicuramente un punto di partenza importante, sia perché coincide con l'inizio del mio mandato di rettore, sia per l'avvio di un nuovo ciclo triennale di programmazione strategica, sia, soprattutto, per il consolidamento della fase di rilancio dell'ateneo. La presenza, ormai da alcuni anni, di una situazione economico-finanziaria equilibrata; la coesione interna della comunità universitaria, che ha attraversato momenti difficili senza disgregarsi, anzi stringendosi attorno al proprio ateneo; la consapevolezza del ruolo dell'Università di Siena quale attore principale nello sviluppo culturale, sociale ed economico della città e del territorio di riferimento; la lucida pianificazione degli interventi di crescita, sulla base di un'accurata programmazione; la convinzione che gli investimenti in educazione, ricerca e innovazione sono il miglior strumento che abbiamo per sostenere la crescita del Paese; sono questi gli elementi che sorreggono i nostri sforzi e ci fanno entrare ottimisti dentro una nuova fase, quella nella quale l'ateneo sarà chiamato a rafforzare la propria posizione di istituzione guida per la formazione delle nuove generazioni e per lo sviluppo equilibrato della nostra società".

La relazione del rettore al bilancio di previsione 2017 esprime in maniera molto chiara la forte integrazione tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e gli obiettivi definiti nella programmazione strategica 2016-2018.

Non deve essere però negato che continua a permanere un certo scollamento tra ciclo di bilancio e ciclo della performance, nonostante siano stati compiuti notevoli passi in avanti nella direzione di una loro più forte integrazione; in particolare, il budget pluriennale degli investimenti previsto per il triennio 2017-2019 recepisce al suo interno il fabbisogno di risorse finanziarie necessario per raggiungere gli obiettivi operativi definiti in questo piano della performance, così come quantificate nelle schede di progetto/obiettivo allegate (all. 3).

Il processo di integrazione verrà senza dubbio favorito dall'ormai avvenuta "normalizzazione" dei tempi di formazione del bilancio e del piano integrato, adeguandoli definitivamente alle previsioni normative: perché esso si realizzi è infatti importante che l'adozione del piano integrato sia collocato il più possibile a ridosso della presentazione del bilancio.

Ma non bisogna dimenticare mai che il passaggio a un'ottica di sistema, che consideri le funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione del bilancio e del personale, rendicontazione e trasparenza, come elementi integrati, rende necessaria l'implementazione di adeguati strumenti per il controllo di gestione e, soprattutto, di dotarsi di una struttura organizzativa e di professionalità adeguate allo scopo.

Con un'integrazione corretta di tali elementi, l'ateneo potrà definire quali processi si attivino nel caso in cui i controlli diano esito negativo, quali risultati portino a un ripensamento dell'ammontare delle risorse destinate a un obiettivo e, più in generale, come le informazioni prodotte dalle attività di controllo influenzano il ciclo di gestione della performance, ad esempio determinando una nuova misurazione, un ripensamento nella gerarchia delle priorità, una rideterminazione di obiettivi e target. L'integrazione dei sistemi di controllo e del ciclo di gestione della performance consente, infatti, di attivare meccanismi di *feedback* che aumentano l'efficacia dei controlli ancorandoli alla gestione della performance.

1.5 Politiche per l'assicurazione della qualità

La definizione delle politiche di assicurazione della qualità dell'Università di Siena è uno dei compiti degli organi di governo dell'ateneo, ovvero del Rettore, del Direttore generale, del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione.

Gli organi di governo garantiscono la revisione della politica, nonché l'attuazione e l'aggiornamento del sistema di gestione della qualità, finalizzato al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento continuo, nel rispetto delle linee guida indicate nel documento "Autovalutazione, valutazione periodica, accreditamento" approvato dal consiglio direttivo dell'Anvur il 9 gennaio 2013 per dar corso alle attività di valutazione delle sedi e dei corsi di studio ai sensi del d.lgs. 27 gennaio 2012, n.19.

Gli organi di governo assumono potere decisionale in merito alla ridefinizione del sistema di gestione per la qualità, sulle azioni concernenti la politica e gli obiettivi, sulle azioni di miglioramento, anche in funzione della valutazione periodica dei risultati del sistema di assicurazione della qualità (AQ), sulla base dei dati forniti dal Presidio della qualità di ateneo e delle raccomandazioni del Nucleo di valutazione e delle commissioni paritetiche docenti-studenti.

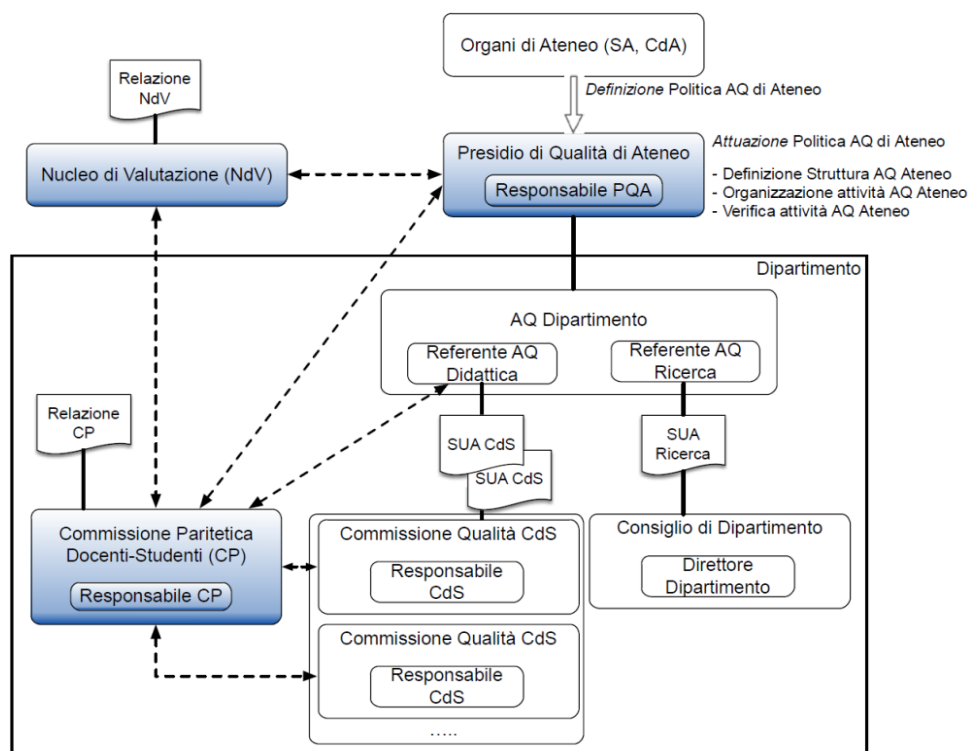
Per attuare le politiche di AQ, il Senato accademico ha istituito un Presidio della qualità di ateneo (PQA), una struttura operativa con il compito di attuare le politiche di qualità. Il PQA definisce la struttura del sistema di AQ e ne organizza e verifica le specifiche attività e procedure. Inoltre fornisce il necessario supporto agli organismi periferici di gestione della qualità. Gli interlocutori primi del PQA sono i referenti della qualità (per la didattica e la ricerca) di ogni dipartimento. Per la didattica, il PQA, tramite i responsabili AQ didattica dei dipartimenti, si relaziona con i responsabili delle commissioni di gestione della qualità, istituite per ogni corso di studio di cui il dipartimento è responsabile. Per la ricerca, tramite i responsabili AQ ricerca dei dipartimenti, il PQA verifica il regolare svolgimento delle procedure per la stesura della scheda unica annuale (SUA) della ricerca dipartimentale.

Il PQA è inoltre responsabile dei flussi informativi verso le commissioni paritetiche docenti studenti e verso il Nucleo di valutazione che in tale architettura svolge una funzione di verifica anche del sistema di AQ definito dall'ateneo.

Lo schema contenuto nella pagina seguente illustra la struttura del sistema AQ ed evidenzia le relazioni tra gli attori del sistema, gli obiettivi e i documenti prodotti periodicamente per la verifica delle azioni intraprese e per il miglioramento continuo.

Il sistema AQ dell'ateneo di Siena è stato strutturato, sulla scorta delle linee guida elaborate dal Presidio della qualità e comunicate ai dipartimenti dal rettore e dal presidente PQA, con comunicazione del 18 aprile 2013, in un sistema centrale (PQA e ufficio di supporto) ed in un sistema periferico (referenti qualità di dipartimento, commissioni di gestione AQ dei corsi di studio) tra loro comunicanti.

Il sistema periferico di AQ fa capo, sostanzialmente, al dipartimento che esprime i propri responsabili AQ; ciascuna struttura dell'ateneo individua un referente per la qualità della didattica ed un referente per la qualità della ricerca.



Gli attori del sistema AQ sono elencati di seguito, individuando per ciascuno le linee guida e gli obiettivi per l'attuazione della politica di qualità e il miglioramento continuo.

ORGANI DI GOVERNO

Gli organi di governo, ovvero il Rettore, il Direttore generale, il Consiglio di amministrazione e il Senato accademico

- definiscono e tengono aggiornati la politica per la qualità ed i relativi obiettivi;
- promuovono la politica e gli obiettivi secondo una logica di consapevolezza, condivisione e massimo coinvolgimento di tutta l'organizzazione;
- determinano le responsabilità necessarie per conseguire gli obiettivi;
- assicurano che sia stabilito, attuato e tenuto aggiornato un sistema di gestione per la qualità, finalizzato ad attuare le politiche e perseguire gli obiettivi per la qualità, nella logica del miglioramento continuo;
- assumono decisioni sulle azioni relative alla politica e agli obiettivi per la qualità, nonché sulle azioni per il miglioramento del sistema di gestione per la qualità;
- garantiscono la revisione della politica e degli obiettivi per la qualità, anche in funzione della valutazione periodica dei risultati del sistema di assicurazione della qualità.

PQA

Il Presidio della qualità di ateneo (PQA) rappresenta una struttura operativa con compiti attribuiti dagli organi di governo i cui interlocutori sono gli organi stessi e le strutture didattiche e di ricerca (dipartimenti, corsi di studio). Esso:

- definisce i processi e le procedure per l'AQ, identifica e fornisce gli strumenti necessari per l'attuazione;

- supporta i dipartimenti nell'attuazione delle politiche per la qualità ed i relativi obiettivi;
- supporta i dipartimenti nella gestione dei processi per l'AQ svolgendo attività di monitoraggio del regolare svolgimento;
- promuove il miglioramento continuo e valuta l'efficacia delle azioni intraprese;
- organizza e svolge attività di informazione per il personale a vario titolo coinvolto nell'AQ della formazione e della ricerca;
- gestisce i flussi informativi e documentali relativi all'assicurazione della qualità, verificandone il rispetto di procedure e tempi, con particolare attenzione a quelli da e verso gli organi di governo dell'ateneo, il Nucleo di valutazione, le commissioni paritetiche docenti-studenti, i dipartimenti;
- verifica l'aggiornamento delle informazioni contenute nei documenti Anvur (SUA-CdS, SUA-RD, rapporti di riesame);
- fornisce supporto alle CEV (commissioni di esperti della valutazione);
- fornisce supporto informativo (dati, analisi, valutazioni) agli organi di governo per l'assunzione di decisioni e verifica dell'attuazione delle politiche;
- organizza ed effettua azioni di monitoraggio delle rilevazioni dell'opinione degli studenti.

UFFICIO DI SUPPORTO AL PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO

L'Università di Siena ha istituito, con disposizione del direttore amministrativo del 20 novembre 2013 (repertorio n. 879/2013, protocollo n. 39775) l'Ufficio assicurazione di qualità con le seguenti competenze: "è responsabile del coordinamento e della gestione delle attività amministrative legate al sistema di assicurazione della qualità dei corsi di studio e della didattica di ateneo e dei connessi sistemi di valutazione e verifica della presenza dei requisiti di trasparenza, in collaborazione con i servizi preposti alla didattica".

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Il Nucleo di valutazione (NV) è un organo dell'ateneo con funzioni di valutazione e indirizzo. Ferme restando le tradizionali competenze attribuite al NV dalle norme legislative (in particolare legge 537/1993 e legge 370/1999) - cioè valutazione interna e formulazione di indirizzi/raccomandazioni per quanto riguarda la gestione amministrativa, le attività didattiche e di ricerca, gli interventi di sostegno al diritto allo studio, attraverso la verifica, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, del corretto utilizzo delle risorse pubbliche, dell'imparzialità e del buon andamento dell'azione amministrativa, della produttività della didattica e della ricerca -, il documento AVA attribuisce al NV ulteriori competenze che possono essere così riassunte:

- valutazione della politica per l'assicurazione della qualità dell'ateneo, con particolare riferimento alla sua coerenza con gli standard e le linee guida europee e nazionali e alla sua compatibilità con le risorse disponibili;
- valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dell'organizzazione (processi e struttura organizzativa) dell'ateneo per la formazione e la ricerca e per l'AQ della formazione e della ricerca;
- valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di AQ dei corsi di studio (CdS) e dei dipartimenti;
- valutazione della messa in atto e della tenuta sotto controllo dell'AQ della formazione e della ricerca a livello di ateneo, CdS, dipartimenti ed eventuali strutture di raccordo, anche con riferimento a se e come vengono tenuti in considerazione: o le indicazioni e raccomandazioni provenienti da studenti, laureati e personale, con particolare riferimento ai risultati dei questionari relativi alla rilevazione della loro soddisfazione, da parte dei CdS; o le relazioni annuali delle commissioni paritetiche docenti-studenti (CPDS) e del NV da parte del Presidio della qualità (PQ) e

degli organi di governo dell'ateneo; o le proposte e indicazioni del PQ da parte degli organi di governo dell'ateneo, dei CdS, dei dipartimenti e delle eventuali strutture di raccordo;

- valutazione dell'efficacia complessiva della gestione per la qualità della formazione e della ricerca, anche con riferimento all'efficacia degli interventi di miglioramento;
- formulazione di indirizzi e raccomandazioni volti a migliorare la qualità delle attività di formazione e di ricerca dell'ateneo;
- accertamento della persistenza dei requisiti quantitativi e qualitativi per l'accreditamento iniziale e periodico dei CdS e delle sedi.

Con riferimento alle competenze attribuite al NV dal documento AVA, gli interlocutori del NV sono:

- all'interno dell'ateneo, gli organi di governo e il PQA;
- all'esterno dell'ateneo, il Miur e l'Anvur.

Il NV comunica con i propri interlocutori nei modi e nei tempi esplicitamente previsti dalle norme e, in particolare, attraverso la relazione annuale AVA. È comunque responsabilità del NV segnalare tempestivamente ai propri interlocutori l'insorgere o la presenza di problemi anche al di fuori dei modi e dei tempi esplicitamente previsti dalle norme.

REFERENTI PER LA QUALITÀ DEI DIPARTIMENTI

I referenti per la qualità di dipartimento svolgono una funzione di collegamento e raccordo tra PQA, dipartimento e commissione di gestione dell'AQ dei corsi di studio per ogni questione relativa all'assicurazione della qualità.

I referenti per la qualità rafforzano il supporto offerto dal presidio alle strutture decentrate, facilitando l'adempimento alle procedure per l'assicurazione della qualità della didattica e della ricerca.

COMMISSIONE PARITETICA DOCENTI-STUDENTI

La commissione paritetica docenti-studenti rappresenta un osservatorio permanente sulle attività didattiche. La commissione paritetica:

- svolge attività di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica, nonché dell'attività di servizio agli studenti da parte dei professori e dei ricercatori all'interno del dipartimento;
- individua indicatori per la valutazione dei risultati;
- formula pareri sull'attivazione e la soppressione dei CdS;
- analizza dati e informazioni relativi all'offerta formativa e alla qualità della didattica e redige una relazione annuale che trasmette al Nucleo di valutazione;
- inoltra proposte al Nucleo di valutazione per il miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche;
- effettua attività di divulgazione delle politiche di qualità di ateneo nei confronti degli studenti;
- opera il monitoraggio degli indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi della didattica a livello di singole strutture.

A norma di Statuto (articolo 16, commi 9 e 10) ed ai sensi del Regolamento didattico di ateneo 2012 (articolo 14, comma 2), le commissioni paritetiche docenti-studenti dei dipartimenti sono composte dai presidenti dei comitati per la didattica dei CdS o loro delegati, nonché, ove presenti, il direttore/coordinatore, o suo delegato, di ciascuna scuola di specializzazione e di ciascun dottorato afferente al dipartimento e da un ugual numero di rappresentanti degli studenti iscritti ai medesimi corsi di studio.

Il regolamento della scuola può integrarne la composizione.

Le difficoltà incontrate nell'individuazione e nella nomina della componente studentesca delle commissioni paritetiche docenti-studenti, sono state temporaneamente risolte.

Il Senato accademico, con delibera dell'8 luglio 2014, ha ritenuto sufficiente, ove richiesto, che per la prima attivazione le CP possano avere una composizione che consenta almeno di raggiungere il quorum della maggioranza assoluta dei componenti.

Nel novembre 2014 si è concluso l'iter di nomina dei rappresentanti degli studenti nelle commissioni paritetiche d'ateneo e si sono insediate le 14 commissioni paritetiche d'ateneo, istituite ai sensi della delibera dell'8 luglio 2014: una commissione paritetica della Scuola di Economia e Management, struttura di raccordo fra il Dipartimento di Economia Politica e Statistica (DEPS) e il Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici (DiSAG) e tredici commissioni paritetiche di dipartimento.

È all'esame degli organi di governo d'ateneo una soluzione operativa per superare la difficoltà legata alla presenza paritetica della componente studentesca all'interno delle stesse commissioni, proposta dal Presidio della qualità di ateneo nella seduta del Senato accademico del 27 febbraio 2015.

COMMISSIONE DI GESTIONE AQ DEI CORSI DI STUDIO

La commissione di gestione della qualità dei CdS è stata istituita per ogni corso di studio, secondo le indicazioni contenute nelle linee guida formulate dal PQA sopra richiamate. La commissione nomina, al suo interno, un responsabile dell'AQ.

Tale commissione è di fatto il soggetto responsabile della commissione AQ del corso di studio e si occupa dei principali adempimenti connessi all'assicurazione della qualità del CdS (la corretta compilazione della SUA-CS, la redazione del rapporto di riesame, l'utilizzo dei dati relativi alle valutazioni degli insegnamenti, ecc.).

In dettaglio, la commissione di gestione AQ del CdS:

- applica, per quanto di competenza, le politiche e gli indirizzi generali stabiliti dagli organi di governo;
- svolge attività di autovalutazione della propria offerta formativa in funzione anche di informazioni e dati coordinati dal Presidio qualità;
- promuove il miglioramento continuo e ne valuta l'efficacia;
- attua la valutazione della didattica secondo quanto predisposto a livello di ateneo;
- è responsabile delle informazioni riportate nei documenti Anvur (SUA-CdS, riesame).

Maggiori dettagli sulle politiche di assicurazione di qualità adottate dall'Università di Siena, sugli strumenti utilizzati e sui risultati conseguiti / attesi sono rinvenibili all'interno del sito dedicato:

<http://www.unisi.it/ateneo/assicurazione-della-qualita>

1.6 Linee di sviluppo dell'attività amministrativa e tecnica

Le linee di sviluppo e gli obiettivi strategici relativi alle attività amministrative sono stati programmati coerentemente con il piano strategico 2016-2018 e in continuità con il precedente piano della performance. L'attenzione rivolta ai servizi dedicati agli studenti e all'internazionalizzazione delle attività istituzionali, al centro anche della precedente programmazione, guiderà l'azione dell'ateneo anche per i prossimi anni, attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi alle strutture e agli uffici coinvolti e la verifica del loro raggiungimento. Così sarà anche per il tema della semplificazione dei processi, dell'innovazione e della dematerializzazione, tanto più importante nell'attuale fase di contrazione delle risorse finanziarie disponibili, in un'ottica di equilibrio di bilancio.

Il perseguimento degli obiettivi individuati nella programmazione strategica 2013-2015, anche trasversali alle missioni istituzionali dell'ateneo, ha comportato, in taluni casi, una rivisitazione delle procedure interne, come è inevitabile quando i termini della visione strategica di un'organizzazione si concretizzano. In particolare, l'iter di ridefinizione della struttura organizzativa dell'ateneo in seguito alle innovazioni gestionali introdotte dalla legge 240/2010 e dal nuovo statuto ha consentito di decentrare alcune competenze operative presso le strutture dipartimentali: il processo di decentramento continuerà anche nel prossimo futuro, coerentemente con le linee contenute nel nuovo piano strategico 2016-18, che recepisce le linee di programma sottoposte al corpo elettorale dal nuovo rettore, il cui mandato ha avuto inizio il 1° novembre 2016.

Per le future sfide organizzative un ruolo chiave dovrà essere assegnato alla formazione, con programmi volti sia a cogliere le esigenze specifiche di alcune aree/uffici che a colmare le carenze che l'evoluzione della disciplina normativa e delle prassi tecniche inevitabilmente comportano. In questo senso, il superamento dei limiti precedentemente imposti agli investimenti in formazione del personale consentirà di intervenire in misura quantitativamente e qualitativamente più rilevante rispetto a quanto accaduto nel recente passato.

Inoltre, come per il precedente piano della performance 2016, nel periodo 2017-19 si intende continuare a coinvolgere attivamente tutta la struttura organizzativa, rendendola partecipe dei risultati da raggiungere e delle conseguenze del posizionamento, tanto positivo quanto negativo, riportato dall'ateneo riguardo agli indicatori di performance delle sue attività istituzionali.

Tra le tematiche che verranno sviluppate nel triennio 2017-19, due in particolare si propongono, oltre che per il loro carattere fortemente innovativo in ambito pubblico, per la possibilità che offrono in termini di potenziale coinvolgimento dell'intero corpo del personale tecnico-amministrativo non solo nel raggiungimento degli obiettivi programmati, ma anche nella possibilità di innescare un processo di formazione *on the job* pressoché generalizzato. Tale coinvolgimento potrebbe essere già di per sé sufficiente per restituire motivazione ad un personale particolarmente provato dalle vicende degli ultimi anni, oltre che per cementare lo spirito di corpo e il senso di appartenenza all'istituzione.

I due progetti in questione sono quello relativo allo sviluppo della *lean organisation* e quello relativo all'introduzione della contabilità analitica.

La perdurante crisi economica e le scelte politiche degli ultimi anni stanno esponendo le università, ma in generale tutte le amministrazioni pubbliche ad una prova estremamente impegnativa: da un lato assicurare servizi tempestivi e di qualità, dall'altro contenere i costi e ottimizzare le procedure utilizzate.

Un contributo concreto alla realizzazione di questi obiettivi e alla contemporanea salvaguardia della qualità e dell'efficienza, può venire dall'applicazione di opportune strategie di management, che consentano di sfruttare al meglio tutte le risorse a disposizione.

Negli ultimi anni si è sviluppata un'attenzione crescente verso modelli di management, tra i quali il *lean thinking*, nati nel contesto manifatturiero e che, opportunamente adattati e contestualizzati all'ambito universitario, si pensa possano far ottenere risultati estremamente importanti.

Il *lean thinking* rappresenta una modalità gestionale finalizzata ad apportare valore aggiunto ai prodotti e/o servizi di un'organizzazione, attraverso l'identificazione e la successiva riduzione degli sprechi insiti nei propri processi. L'adozione dell'approccio del *lean thinking* porta continuamente a domandarsi non solo qual è il valore che il cliente (interno ed esterno all'organizzazione) si aspetta dai nostri prodotti e servizi, ma anche come sarebbe possibile aumentarlo costantemente andando ad eliminare tutte quelle attività che non sono considerate a valore aggiunto.

L'obiettivo del progetto, che verrà successivamente definito nel dettaglio, riguarda la realizzazione di un'analisi e riprogettazione organizzativa dei processi gestionali ed amministrativi, allo scopo di individuare ed eliminare le problematiche causate dall'attuale frammentazione delle attività, dalla presenza di differenti modalità di erogazione dei servizi, dalla necessità di far confluire all'interno di un quadro strutturato, unitario e sistemico il funzionamento della "macchina gestionale ed amministrativa" dell'Università di Siena.

Gli obiettivi che il progetto si pone sono in sintesi 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'Università di Siena;
- individuare e mettere a punto soluzioni organizzative per le strutture e/o proiezioni amministrative decentrate allo scopo di evitare 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 interna ed esterna;
- 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.

Dal punto 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.

La migliore soddisfazione del cliente passa attraverso la produzione di un output, prodotto o servizio che sia, che produce per lui valore, attraverso un processo 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 l'elemento fondamentale del progetto. L'obiettivo gestionale 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.

Due sono gli aspetti fondamentali per la buona riuscita del progetto:

- forte contenuto formativo: una gestione per processi in ottica *lean* non deve rappresentare soltanto un modo diverso di svolgere alcune attività/processi ma un profondo e diffuso cambiamento culturale che deve essere acquisito e metabolizzato da tutti i livelli dell'organizzazione e trasformato in un *modus operandi* quotidiano. Formare le persone coinvolte in un processo di trasformazione *lean* rappresenta, quindi, un elemento strategico per un buon successo del progetto. Il progetto sarà caratterizzato da una continua formazione sia in aula per acquisite conoscenze sulle tecniche da applicare e soprattutto *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;

- forte coinvolgimento operativo: se le persone non sono coinvolte nella revisione e riorganizzazione dei processi le possibilità che questi possano essere realmente efficaci sono minime. Per questo motivo la metodologia proposta prevede un costante e diretto coinvolgimento dei gruppi di lavoro sia nella fase di analisi che di progettazione operativa.

In linea con queste premesse, il progetto verrà perciò sviluppato seguendo due principali linee di intervento:

1. attività formativa rivolta al personale universitario coinvolto nella riorganizzazione (in aula e *on the job*);
2. supporto nella riorganizzazione dei processi secondo la metodologia del *lean thinking*.

Come accennato, la realizzazione del progetto ha come obiettivo non solo quello di supportare l'università nella semplificazione e nella maggiore efficacia dei processi individuati, ma anche quello di trasmettere ai partecipanti un atteggiamento mentale e un *modus operandi* che si auspica possa consentire loro, fin da subito, di ottenere una serie di benefici. In particolare:

- miglioramento del clima interno;
- chiara definizione di ruoli e responsabilità (chi fa cosa);
- individuazione delle attività a valore e non;
- miglioramento dell'efficienza e della produttività;
- riduzione dei tempi di risposta al cliente interno/esterno (*lead time* di processo);
- miglioramento della qualità dei processi e dei servizi;
- maggiore motivazione e responsabilizzazione del personale;
- riduzione dei costi.

L'ultimo dei punti precedenti ci consente di riallacciarsi al secondo progetto strategico del triennio 2017-19, ossia l'introduzione della contabilità analitica: una delle sue finalità principali è infatti la rilevazione della struttura dei costi in ambiti via via più ristretti, fino ad arrivare al costo del singolo "prodotto" o della singola attività sviluppati dalle varie unità organizzative che compongono l'ateneo. È del tutto evidente che per poter ridurre un costo è necessario conoscerlo in tutte le componenti che lo determinano: per farlo è necessario dotarsi di una strumentazione contabile adeguata, che va ben oltre quella necessaria ad implementare la contabilità su base economico-patrimoniale.

Questo indipendentemente dal fatto che le università sono università comunque chiamate, in base al decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 18, ad implementare un sistema di contabilità analitica per il controllo dell'efficienza interna dei vari centri di responsabilità.

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

In relazione ai fini istituzionali dell'università, la direzione generale dell'ateneo, sulla base degli indirizzi espressi dagli organi di governo, 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.

2.1 Processo di definizione degli obiettivi e valutazione dei risultati

Gli obiettivi di fondo della pianificazione delle attività gestionale nel triennio 2017-2019 restano quelli a suo tempo enunciati¹²:

- qualità dei servizi;
- semplificazione;
- 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, nel corso del 2017 verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento, fissando anche le risorse necessarie per ciascun periodo di riferimento. 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.

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 1/2/3 anni);
- concordati/accettati come impegno comune.

L'attuale organizzazione¹³ prevede che l'Amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione generale, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un capo Divisione;
- *Servizi/Uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo Servizio/Ufficio.

¹² V. Piano della performance 2014-16.

¹³ V. *Organigramma*, pagina seguente.

Il Direttore generale 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.

Le Aree sono considerate *unità organizzative di vertice*¹⁴, ossia uffici di livello dirigenziale, identificati di norma *“sulla base delle materie di rilevanza strategica per l'ateneo, e sono finalizzate all'attuazione di obiettivi e progetti specifici loro assegnati dal direttore amministrativo (oggi direttore generale) sulla base degli obiettivi, delle priorità, dei piani, dei programmi e delle direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione definite dagli organi di governo: a tale scopo sono preposte alla direzione, coordinamento e controllo delle attività di unità organizzative di I e di II livello omogenee per materie trattate”*.

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.

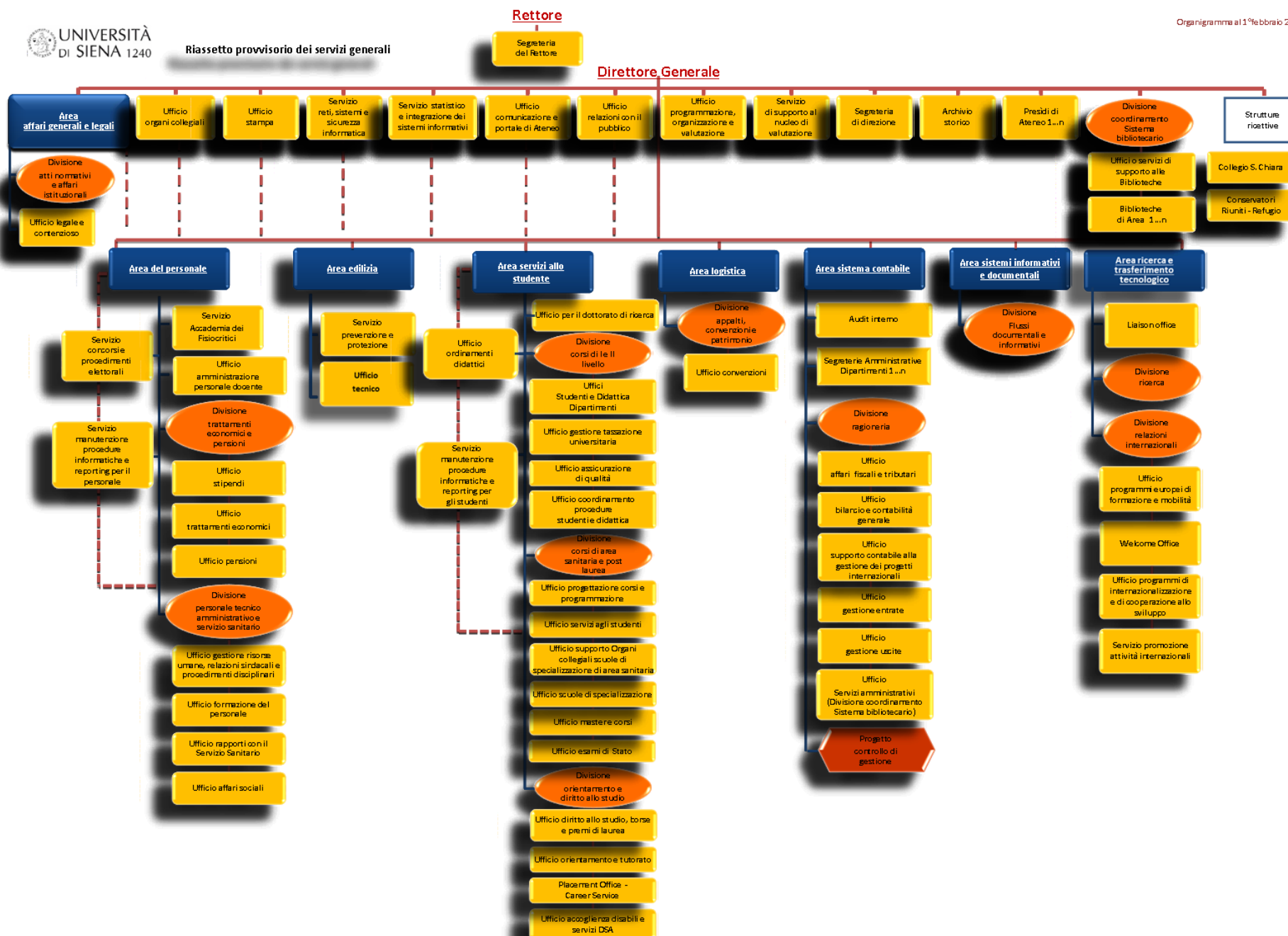
Tali unità organizzative sono articolate su due livelli: al secondo livello corrispondono le *Divisioni* (*“contraddistinte dall'integrazione dell'attività di diverse unità organizzative di I livello, o in termini di coordinamento delle stesse o in termini di conglobamento delle loro attività in una unica posizione organizzativa, ovvero dal radicamento all'interno di una posizione organizzativa di contenuti specialistici o particolarmente complessi, richiedenti elevata professionalità”*), al primo livello gli *Uffici e Servizi*.

Considerando quanto stabilito dall'articolo 7, comma 2, lettera a) e dall'articolo 14, comma 4 del d.lgs. 150/2009 e dall'articolo 2, punto r), della legge 240/2010 (c.d. Gelmini), al Nucleo di valutazione è attribuita, oltre alla validazione della Relazione sulla performance, la proposta della valutazione annuale del Direttore generale, 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, 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 e i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.

La conseguenza di questo assetto è che al Consiglio di amministrazione compete anche l'approvazione degli obiettivi assegnati al Direttore generale, che devono costituire perciò necessariamente parte integrante del Piano della performance; gli obiettivi per i dirigenti e per il personale tecnico-amministrativo dovrebbero essere invece assegnati dal superiore gerarchico secondo lo schema appena esaminato, e perciò in teoria potrebbero non essere formalmente approvati dal Consiglio di amministrazione. La declinazione degli obiettivi per il resto del personale secondo le linee di indirizzo espresse dagli organi di governo (rettore e consiglio di amministrazione) spetta infatti al Direttore generale che, nella sua qualità di responsabile dell'andamento generale dei servizi, risponde della funzionalità dell'intera struttura governata e ne rende conto nell'annuale relazione sulla performance: fissazione degli obiettivi, verifica dei risultati e attribuzione della parte premiale della retribuzione costituiscono, infatti, gli strumenti attraverso i quali viene garantita l'unitarietà della gestione, anche per la parte delegata ai dirigenti. Ma si è valutato che identificare solo gli obiettivi assegnati al Direttore generale avrebbe reso il diano della performance troppo vago: è stata perciò fatta la scelta di enucleare in maniera puntuale gli obiettivi non solo per il Direttore generale, ma anche per il Direttore generale vicario e per gli altri contesti organizzativi. In quest'ultimo caso, però, l'identificazione del soggetto responsabile del raggiungimento dell'obiettivo viene formalizzata successivamente, con un atto autonomo del Direttore generale (o del dirigente, se da questi delegato).

¹⁴ Le tipologie di unità organizzative sono descritte all'articolo 2 del *Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione degli Uffici e dei Servizi centrali di ateneo*, emanato con decreto rettorale rep. n. 1024 del 29 maggio 2007.



2.2 Obiettivi operativi

Portato felicemente a termine il piano di risanamento che fino alla fine del 2014 ha richiesto un impegno totale delle risorse sia mentali che materiali a disposizione dell'ateneo, a partire dal 2015 si è aperta una nuova fase per l'Università di Siena "all'insegna della **semplificazione**, dell'**innovazione** e dello **sviluppo**, puntando sulla **qualità della ricerca** (attraverso la disponibilità di adeguati supporti nelle fasi di progettazione e negoziazione, oltre che in quella di rendicontazione dei progetti) e sull'**attrattività per gli studenti** italiani e stranieri (attraverso la riduzione dei tempi di formazione ed il miglioramento della qualità dei servizi), tendendo a **massimizzare i risultati in termini di finanziamento statale ottenibile** alla luce dei nuovi meccanismi introdotti (attraverso il costante monitoraggio dei parametri coinvolti), di **valorizzazione del patrimonio culturale** e stimolando iniziative imprenditoriali e l'**occupabilità** attraverso la promozione della multidisciplinarietà e l'apprendimento delle competenze trasversali (soft skills), nonché i **rapporti con il territorio** di riferimento (cogliendo in particolare le opportunità offerte dal distretto di Scienze della vita e dalla riforma del Servizio sanitario regionale)"¹⁵ e puntando ad affermare, ancor più che in passato, la sua dimensione e vocazione **internazionale** sia nei processi di formazione che nell'attività di ricerca.

In coerenza con questi indirizzi, all'interno del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (v. allegato 1) sono stati sviluppati tre *Indicatori globali di performance* (per didattica, ricerca e terza missione e gestione), all'evoluzione dei quali è legata parte della valutazione della performance annuale. Dal citato *Sistema di misurazione e valutazione* desumiamo infatti che la performance del direttore generale viene misurata in base ai seguenti elementi:

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

Lo stesso schema, pur con percentuali diverse, si applica ai Dirigenti; infatti, in questo caso, la performance viene valutata:

- a) per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
- b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;
- c) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla gestione;
- d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla didattica;
- e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla ricerca.

¹⁵ Piano della performance 2015, pag. 6.

Tali indicatori rilevano inoltre anche per il personale tecnico-amministrativo, nei termini in cui entrano nella valutazione della performance in modo diretto (personale dei dipartimenti) o indiretto¹⁶ (resto del personale).

In relazione agli obiettivi da conseguire, per il quale deve essere evidenziato il peso relativo ad essi assegnato ai fini della valutazione della performance individuale, il *Sistema di misurazione e valutazione* prevede che “essi devono essere assegnati in modo formale, dopo averne verificato la fattibilità con i diretti interessati, soprattutto in relazione alla disponibilità delle risorse necessarie per raggiungere i risultati programmati ed all’analisi dei fattori di contesto (interno ed esterno) che potrebbero condizionarne l’esito”; inoltre, “in sede di assegnazione formale devono altresì essere fissati, in modo chiaro e puntuale, gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi pienamente raggiunto”.

È previsto, infine, che gli obiettivi assegnati non devono essere in contraddizione con le linee strategiche dell’ateneo e devono essere preferibilmente orientati verso le tematiche definite in sede di Programmazione triennale.

La prospettiva indicata nel documento di programmazione strategica 2016-2018 è sintetizzata nello schema già esaminato e che, per comodità, viene di seguito ripetuto:

Aree strategiche	Visione strategica	Obiettivi strategici
RICERCA	orientamento alla qualità	<i>consolidare e ringiovanire il corpo accademico</i>
		<i>selettiva allocazione delle risorse finanziarie disponibili</i>
		<i>internazionalizzazione</i>
	rinnovamento del capitale relazionale ed organizzativo a sostegno della ricerca	<i>piano di comunicazione</i>
		<i>piano di investimenti (patrimonio strumentale)</i>
FORMAZIONE	collaborazione attrattiva	<i>internazionalizzazione</i>
		<i>servizi agli studenti</i>
		<i>innovazione</i>
	multidimensionalità	<i>orientamento in ingresso</i>
		<i>rafforzamento del legame con le scuole medie superiori</i>
		<i>presidiare le attività formative degli ITS</i>
		<i>corsi di laurea professionalizzanti</i>
		<i>potenziamento dei c.d. curriculum verticali</i>
		<i>attrarre docenti di elevata qualificazione professionale</i>
		<i>sistema dottorale</i>
		<i>sistema dei master</i>
		<i>competenze trasversali</i>
SUPPORTO ALLO SVILUPPO	nuova imprenditorialità	<i>spin-off</i>
		<i>corsi di micro-imprenditorialità</i>

¹⁶ Il 20 % del risultato è legato infatti al risultato complessivo del dirigente di riferimento.

ECONOMICO E SOCIALE		<i>supporto agli incubatori</i>
		<i>supporto a favore dei distretti tecnologici</i>
	diffusione e valorizzazione economica della conoscenza	<i>brevetti</i>
		<i>laboratori congiunti</i>
		<i>aperitivi con le imprese</i>
	interazioni con il territorio di riferimento	<i>città ed istituzioni culturali</i>
		<i>sanità e rapporti con AOUS</i>
		<i>area vasta</i>
GESTIONE	semplificazione (miglioramento dell'efficacia/efficienza)	<i>revisione norme e regolamenti</i>
		<i>implementazione della lean organisation</i>
		<i>comunicazione interna</i>
	innovazione e sviluppo	<i>piano edilizio</i>
		<i>dematerializzazione</i>
		<i>contabilità analitica</i>
		<i>programmazione e controllo</i>
		<i>customer satisfaction</i>
		<i>formazione e sviluppo del PTA</i>

Nelle pagine seguenti sono sintetizzati i principali obiettivi operativi definiti per il triennio 2016-2019: per rendere evidente la loro correlazione con gli obiettivi strategici appena enucleati, a ciascun di essi è stato associato un codice-colore che rende immediatamente evidente l'afferenza ad un'area strategica e/o ad un obiettivo strategico. Viene inoltre evidenziato il peso relativo che l'obiettivo assume ai fini della valutazione della performance della struttura e, quindi, del detentore della posizione organizzativa, l'indicatore/i selezionato/i per misurare la performance ed i target fissati per gli anni 2017, 2018 e 2019 (o solo per alcuni di essi, nel caso in cui l'obiettivo non sia triennale).

Vengono esposti prima gli obiettivi da conseguire e/o i target da raggiungere da parte del direttore generale e del direttore generale vicario e, in sequenza, quelli relativi alle otto aree dirigenziali formalmente istituite e ai gruppi di strutture omogenee definiti in base alla dipendenza gerarchica e/o alla tipologia di attività sviluppate.

Dopo l'approvazione del piano della performance 2017-19, Direttore generale e dirigenti fissano gli obiettivi per le strutture interessate secondo le modalità previste nel *Sistema di misurazione e valutazione* e li attribuiscono formalmente ai responsabili.

Il direttore generale e i dirigenti, nella loro autonoma valutazione, possono altresì attribuire formalmente, anche in corso d'anno, ulteriori obiettivi: perché assumano rilievo ai fini della performance è però necessario che essi vengano allegati (come appendice) al piano integrato della performance 2017 via via che vengono definiti.

DIRETTORE GENERALE

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Implementare la <i>lean organisation</i> per analizzare e semplificare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa	15%	Stato di avanzamento del progetto	Redazione capitolato e scelta del contraente	Analisi AS-IS ed intervento su 4 processi	Completamento analisi processi e definizione modello org.
2		Recupero dei crediti nei confronti del Min. Sanità per l'anticipo delle borse delle scuole di specializzazione mediche	15%	Rapporto fondi accreditati / fondi dovuti	accreditato/dovuto fino al 2015 > 90%	accreditato/dovuto fino al 2016 > 90%	accreditato/dovuto fino al 2017 > 90%
3		Migliorare i servizi e semplificare i processi	10%	% giudizi positivi nell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi	65%	65%	65%
4		Monitorare e assicurare il raggiungimento degli obiettivi delle diverse aree	20%	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture	80%	80%	80%
5		Migliorare la performance dell'attività gestionale di ateneo	30%	indicatore globale di ateneo (gestione)	> 1	> 1	> 1
6		Migliorare la performance dell'attività didattica di ateneo	5%	indicatore globale di ateneo (didattica)	> 1	> 1	> 1
7		Migliorare la performance dell'attività di ricerca di ateneo	5%	indicatore globale di ateneo (ricerca)	> 1	> 1	> 1

DIRETTORE GENERALE vicario

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Coordinamento metodologico per l'introduzione della contabilità analitica, l'identificazione dei prodotti e la definizione del modello per la determinazione dei costi unitari	25%	Stato di avanzamento del progetto (2017: definizione del piano dei conti; definizione della mappa dei centri di costo; definizione della struttura dei costi; identificazione dei driver per il ribaltamento; identificazione dei costi per struttura; identificazione dei prodotti; identificazione del costo dei prodotti - 2018: inizio sperimentazione del sistema e predisposizione di reportistica e stesura del report finale - 2019: calcolo del costo dei prodotti)	Report di I fase (presentazione del manuale al consiglio di amministrazione entro il 31.12.2017)	Sperimentazione del sistema e rendicontazione conclusiva in sede di report finale	Messa a regime del sistema e calcolo sperimentale del costo di produzione di un laureato distinto per area

2	Definizione del nuovo sistema di determinazione dei contributi universitari, verifica del sistema e dell'andamento del gettito, adeguamenti successivi	25%	Approvazione del Regolamento tasse e contributi da parte del CdA	approvazione entro il 31 marzo	approvazione entro il 31 marzo	
3	Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	10%	% giudizi positivi nell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi agli studenti	65%	65%	65%
4	Monitorare e assicurare il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'Area servizi allo studente	20%	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture dell'area	90%	90%	90%
5	Migliorare la performance dell'attività gestionale di ateneo	10%	indicatore globale di ateneo (gestione)	> 1	> 1	> 1
6	Migliorare la performance dell'attività didattica di ateneo	5%	indicatore globale di ateneo (didattica)	> 1	> 1	> 1
7	Migliorare la performance dell'attività di ricerca di ateneo	5%	indicatore globale di ateneo (ricerca)	> 1	> 1	> 1

STAFF DIREZIONE GENERALE (COMUNICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E VALUTAZIONE)

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Sviluppo di un modello di sito per i corsi di laurea di I e II livello al fine di supportare la comunità studentesca nel suo percorso di studio e dare spazio alle peculiarità del singolo corso, nonché fornire agli appartenenti alla comunità - docenti, studenti, tecnici amministrativi - l'opportunità di poter approfondire informazioni di dettaglio sulla vita e sulle attività del corso anche in lingua inglese	10%	N. visite siti web corsi di studio per anno (fonte: Google analytics)	1000 utenti unici	2000 utenti unici	2500 utenti unici
2		Sviluppo di un modello di un sito personale (<i>one page site</i>) per i docenti dell'Università di Siena, al fine di supportare la comunità studentesca nel suo percorso di studio e illustrare con maggiore efficacia le attività didattiche e di ricerca	10%	N. piattaforme attivate (fonte: Cineca)	30	80	150

3	Verifica della progettazione e della realizzazione dell'AQ di ateneo e della AQ dei CdS/dipartimenti: l'obiettivo da raggiungere è che vi sia almeno un CdS per dipartimento/scuola sottoposto ad audit da parte del Nucleo di valutazione	20%	N. CdS auditati per dipartimento/scuola a partire dal 2017	7	14	
4	Implementazione nuovo software per la gestione e il monitoraggio degli obiettivi di performance di struttura e individuali	10%	Stato di avanzamento del progetto	configurazione e testing sul ciclo 2017	gestione obiettivi 2018	report finale (con proposte migliorative)
5	Implementazione di un sistema informatico per la gestione e il monitoraggio dei punti organico assegnati dal Ministero	10%	Stato di avanzamento del progetto	Studio di fattibilità e individuazione data base di gestione	messa a regime	
6	Realizzazione di un sistema informativo statistico unico.	20%	Stato di avanzamento del progetto	Redazione del manuale delle Misure e degli Indicatori (MaMi), predisposizione software	Gestione e rilascio dei valori degli indicatori globali di ateneo	
7	Ampliamento dei servizi linguistici in presenza e on line rivolti a studenti, neo-laureati, docenti e personale TA finalizzati al potenziamento delle competenze linguistico-comunicative della comunità universitaria	20%	N. totale di partecipanti alle iniziative formative	250	500	500

AREA SERVIZI ALLO STUDENTE

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Supporto alla definizione del nuovo sistema di determinazione dei contributi universitari, verifica del sistema e dell'andamento del gettito, adeguamenti successivi	25%	Approvazione del Regolamento tasse e contributi da parte del CdA	approvazione entro il 31 marzo	approvazione entro il 31 marzo	

2	Implementazione di una procedura informatica per la digitalizzazione della domanda conseguimento titolo e verbalizzazione on line prova finale con firma digitale remota	20%	1) N. domande conseguimento titolo on line; 2) N. strutture coinvolte	1) 5; 2) 1	1) 20; 2) 3	da definire dopo la fase di sperimentazione
3	Ridefinizione delle certificazioni emesse da Esse3 per gli studenti / laureati / diplomati / abilitati / specializzati / dottori di ricerca dell'Università degli Studi di Siena con l'obiettivo di ridurre il N. delle tipologie di certificazione e omogeneizzare i contenuti delle certificazioni tra le diverse tipologie di CdS gestiti da Esse3	10%	N. tipologia certificazioni emesse rispetto al 2016	-15%	-20%	-25%
4	Pre-valutazione domande di ammissione pervenute attraverso la piattaforma on line "pre-enrollment" da parte degli studenti internazionali che desiderano l'ammissione ai corsi di laurea magistrale	10%	N. candidature processate	1.500	1.750	2.000
5	Revisione del sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti con conseguente adeguamento del sistema di restituzione e di pubblicazione dei relativi risultati	5%	Riduzione del tasso incidenza degli insegnamenti con meno di 6 rispondenti - Studenti non frequentanti	61%	59%	58%
6	Attività di orientamento per i corsi di laurea di secondo livello attraverso un "Open Day" dedicato e diffuso contemporaneamente in streaming	5%	Svolgimento evento e dipartimenti coinvolti	almeno 8 dipartimenti		
7	Emanazione di un Regolamento dei corsi di perfezionamento, aggiornamento professionale e formazione	5%	Approvazione del regolamento	approvazione entro il 31 dicembre		
8	verbalizzazione on line degli esami teorico-pratici delle scuole di specializzazione	5%	N. esami verbalizzati con firma digitale remota	300	350	400
9	UnirSI- accompagnare gli studenti con disabilità e con DSA dalle scuole superiori all'università, nell'ambito delle azioni di orientamento in ingresso e orientamento in itinere per diminuire la dispersione scolastica	5%	N. di studenti con disabilità e DSA	200	225	250

10		Attivare le iniziative e attività necessarie a seguito della nuova normativa e delle nuove linee guida, per l'accreditamento dei dottorati di ricerca 2017-2022 e per la costituzione di dottorati "innovativi"	5%	Fase 1 (2017): individuazione dottorati che possono accedere alla definizione di "innovativi"; adeguamento regolamentare, coordinamento della presentazione delle richieste di accreditamento; Fase 2 (2018): accreditamento (% di successo)	Adeguamento regolamentare e report di 1ª fase entro il 31.12.2017	100%	100%
11		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	5%	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	95%	100%
12		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione		Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche (ricompreso nell'obiettivo 1)	entro il 31 marzo	entro il 31 marzo	entro il 31 marzo

AREA SISTEMA CONTABILE

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Coordinamento operativo per l'introduzione della contabilità analitica	40%	Stato di avanzamento del progetto (2017: Definizione del piano dei conti; definizione della mappa dei centri di costo; definizione della struttura dei costi; identificazione dei driver per il ribaltamento; identificazione dei costi per struttura; identificazione dei prodotti; identificazione del costo dei prodotti - 2018: Inizio sperimentazione del sistema e predisposizione di reportistica e stesura del report finale - 2019: calcolo del costo dei prodotti)	Report di I fase (presentazione del manuale al consiglio di amministrazione entro il 31.12.2017)	Sperimentazione del sistema e rendicontazione conclusiva in sede di report finale	Messa a regime del sistema e calcolo sperimentale del costo di produzione di un laureato distinto per area
2		Realizzazione di un vademecum per il trattamento fiscale di borse, incarichi e rimborsi: redigere un documento che elenchi le varie tipologie di rapporti con terzi non strutturati (compensi, rimborsi, borse, altre provvidenze), definire il trattamento fiscale, gli elementi fondanti da inserire negli atti e documenti per la corretta qualificazione del rapporto, revisione o formazione ex novo della documentazione idonea per la raccolta delle informazioni necessarie alla corretta liquidazione del dovuto	10%	Stato di avanzamento del progetto	Relazione informativa attività svolta (nel mese di dicembre 2017)	Pubblicazione del vademecum sul portale di ateneo entro il 31 dicembre	

3	Implementazione di procedure uniformi nella gestione e rendicontazione dei finanziamenti per ricerca	10%	Stato di avanzamento del progetto	Report di prima fase (presentazione dello stato dell'arte del monitoraggio effettuato) al 31.12.2017	Realizzazione del manuale e stesura del report finale al 31.12.2018	
4	Riprogrammazione per natura dei progetti per il passaggio al controllo analitico del budget in contabilità	10%	% progetti 2016 riclassificati	100%		
5	Miglioramento del ciclo attivo: aggiornamento della situazione creditoria dell'ente, riscossione dei crediti deteriorati o loro radiazione con conseguente iscrizione delle relative somme al fondo svalutazione crediti nel rispetto della percentuale indicata nel 15° principio dell'OIC	10%	Crediti riscossi nell'anno / crediti riscuotibili (a livello di singolo dipartimento)	30%	35%	40%
6	Miglioramento del ciclo passivo: emissione degli ordinativi di pagamento nel rispetto delle tempistiche di legge	10%	N. strutture che emettono l'ordinativo di pagamento nel rispetto delle tempistiche	10	20	tutte
7	Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	5%	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	95%	100%
8	Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	5%	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre

AREA DEL PERSONALE

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Implementazione di CSA	10%	Riempimento delle carriere giuridiche in CSA a partire da dati presenti in SIGRU per i periodi antecedenti al 1.11.2004 e completamento migrazione dei dati	100%	realizzazione fasi finali per il passaggio definitivo a CSA	dismissione di SIGRU dal 1° gennaio
2		Implementazione di CSA: migrazione, controllo e bonifica completa dei dati riferiti ai docenti;	10%	N. carriere validate e rilasciate	50%	100%	

		Implementazione di CSA: migrazione, controllo e bonifica completa dei dati riferiti al PTA;	10%	N. carriere validate e rilasciate	50%	100%	
		Implementazione di CSA: migrazione, controllo e bonifica completa dei dati riferiti al personale convenzionato con il SSR	10%	N. carriere validate e rilasciate	50%	100%	
4		Bilancio delle competenze	20%	1) Stato di avanzamento del progetto (Fasi: a) costituzione del comitato-guida e dei focus group; b) studio di fattibilità e redazione delle linee guida; c) identificazione e rilascio della strumentazione di supporto (test, questionari ecc.); d) testing; e) colloqui e redazione dei bilanci (individuali e/o di gruppo); 2) N. di bilanci realizzati	(1) chiusura fasi a) e b) entro il 31 dicembre	(1) chiusura fasi c) e d) entro il 31 dicembre	(1) apertura fase e; (2) 50
5		Piano docenti	10%	N. concorsi banditi entro l'anno/N. posti programmati	90%	90%	90%
6		Revisione del procedimento e degli strumenti per le PEO	20%	1) Definizione nuovo regolamento PEO; 2) Sviluppo software per l'acquisizione delle domande, la gestione dei dati e la pubblicazione degli atti	(1) entro il 31 dicembre; (2) redazione documento di analisi e studio di fattibilità	(2) progettazione e sviluppo software, <i>testing</i>	(2) messa in opera
7		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	5%	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	95%	100%
8		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	5%	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre

AREA EDILIZIA

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Adeguamento funzionale di un'area destinata a laboratori del Polo San Miniato ed assegnata al DSV	20%	Stato di avanzamento	Aggiudicazione appalto ed inizio lavori	Fine dei lavori e consegna dei locali al DSV	

2	Lavori di manutenzione straordinaria degli impianti di aspirazione localizzata installati nei laboratori	10%	Stato di avanzamento	Interventi di adeguamento e fine lavori	Attivazione nuovo contratto di manutenzione ordinaria	
3	Incarico di progettazione per l'adeguamento/nuova costruzione del Polo didattico delle Scotte	20%	Stato di avanzamento	Espletamento atti di gara e attribuzione dell'incarico	Consegna del progetto esecutivo	
4	Integrazione della numerazione dei locali/spazi con il sistema Archibus in collaborazione con i presidi	10%	% spazi inseriti	100%		
5	Pianificare la manutenzione ordinaria degli edifici	5%	Percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza AC / Percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza AP	< 1	< 1	< 1
6	Garantire un'efficace progettazione dei lavori anche al fine di prevenire la corruzione	5%	Percentuale di varianti su lavori AC / Percentuale di varianti su lavori AP	< 1	< 1	< 1
7	Redazione dei documenti di valutazione dei rischi (DVR) per singolo edificio e verifica dell'attuazione del programma di miglioramento	10%	Numero di edifici con DVR redatto	90%	100%	
8	Progettazione e redazione del Sistema di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (SGSSL) basandosi sul metodo UNI-INAIL.	10%	Stato di progettazione del sistema di gestione e definizione della struttura del manuale.	100% della progettazione effettuata e struttura del manuale definita		
9	Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	5%	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	95%	100%
10	Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	5%	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre

AREA LOGISTICA

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Revisione di tutte le coperture assicurative, gara, aggiudicazione e stipula	20%	Data aggiudicazione	entro il 31 dicembre		

2	Attuazione del programma biennale degli acquisti di beni e servizi	25%	% acquisizioni annuali programmate dalla Divisione convenzioni, appalti e patrimonio	70%	75%	80%
3	Redazione e diffusione degli schemi contrattuali tipo da diffondere ai dipartimenti in applicazione del RAFC	20%	N. schemi-contrattuali approvati dal CdA entro il 31 dicembre	3	3	
4	Adeguamento atti gara e contratto pulizia spazi universitari	20%	Chiusura fase	emanazione bando	aggiudicazione entro il 31 dicembre	
5	Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	5%	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	95%	100%
6	Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	10%	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre

AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Migliorare la qualità dei servizi erogati ai responsabili di progetto	10%	<i>Customer satisfaction</i> ai responsabili di progetto	65%	65%	65%
2		Monitoraggio su riconoscimento crediti conseguiti all'estero e misure per incrementarne il numero	20%	N. CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari (fonte: ANS)	3.500	4.000	4.250
3		Gestione digitale del <i>learning agreement</i> e del <i>transcript of records</i> degli studenti internazionali di scambio	5%	Ind. 1: % spedizione digitale del <i>transcript of records</i> ; Ind. 2: % gestione <i>on line</i> del <i>learning agreement</i>	(1) 75%; (2) 50%	(1) 90%; (2) 75%	(1) 100%; (2) 100%
4		Realizzare un percorso informativo e formativo di lingua e cultura italiana per gli studenti internazionali per un miglior inserimento nel contesto territoriale	5%	N. studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea insegnati in lingua inglese	330	340	350
5		Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti stranieri	10%	<i>Customer satisfaction</i> studenti <i>incoming</i>	65%	65%	65%
6		Formare una figura ad alta specializzazione per diffondere la cultura brevettuale e quella di <i>knowledge transfer manager</i>	20%	Risorse in c/terzi acquisite dall'ateneo AC / Risorse in c/terzi acquisite dall'ateneo AP (conto A) I.2)	1,1	1,2	1,25
7		Potenziamento dei servizi di supporto tecnico-amministrativo finalizzato ad un aumento della partecipazione dei ricercatori ai bandi nazionali e internazionali	20%	1) N. progetti presentati AC / N. progetti presentati AP; 2) finanziamenti competitivi acquisiti AC / finanziamenti competitivi acquisiti AC (conto A) I.3)	1) 1,1; 2) 1,1	1) 1,1; 2) 1,1	1) 1,1; 2) 1,1

8	Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	5%	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	95%	100%
9	Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	5%	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre	entro il 31 dicembre

AREA AFFARI GENERALI E LEGALI

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Dare attuazione al Regolamento generale di ateneo, emanato con decreto rettorale rep. n. 1201 del 5.9.2016, che agli articoli 5, 7, 12, 17, 25, 26, 28 e 29, per la disciplina di materie specifiche, rinvia ad appositi regolamenti non ancora parte della normativa di ateneo	40%	N. regolamenti approvati	3	3	2
2		Il Bollettino ufficiale di ateneo è una pubblicazione on line e consta di 6 numeri bimestrali e di un Indice annuale che, in questi ultimi anni non è stato possibile pubblicare: l'obiettivo è la pubblicazione degli Indici generali degli anni 2013, 2014 e 2015 con organizzazione dei dati per annualità, con riferimento alle singole rubriche, alle voci di indice e in ordine cronologico di provvedimento	10%	N. annualità complete pubblicate	3		
3		Migliorare l'efficacia dell'azione legale	50%	(Sentenze favorevoli + accordi stragiudiziali conclusi) / fascicoli aperti	20%	20%	20%

AREA SISTEMI INFORMATIVI E DOCUMENTALI (+ SERVIZIO RETI)

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Automatizzare il passaggio del documento digitale dal sistema di gestione documentale alla pubblicazione all'albo	25%	Fasi del progetto	Definizione dei <i>workflow</i> per la gestione albo <i>on line</i> in Ttulus	Attivazione del sistema	
2		Realizzazione di un sistema di gestione documentale integrato con gli strumenti di gestione del protocollo informatico	25%	Fasi di sviluppo del sistema	Realizzazione del sistema	Integrazione con i sistemi informativi esistenti	

3		Potenziamento della rete wireless	25%	N. <i>access point</i> di nuova generazione installati nelle zone frequentate dagli studenti (biblioteche, aree di studio)	60		
4		Virtualizzazione delle postazioni di lavoro per migliorare la produttività del personale tecnico-amministrativo con un processo di migrazione dei PC tradizionali in <i>desktop</i> virtuali, partendo dalle postazioni più obsolete	25%	N. di <i>desktop</i> virtuali attivi al 31 dicembre	200	400	600

SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENE0

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Migrazione di tutti gli applicativi alla piattaforma di nuova generazione ALMA (in <i>cloud</i>) per la gestione delle procedure di back-office, che sostituirà tutti gli applicativi, mantenendo l'integrazione con Metalib e Digitool	30%	Ind. 1: certificazione piattaforme attivate e attività gestionali (fonte: ex Libris); Ind. 2: certificazione colloquio indice SBN e attività catalografica (fonte: SBN)	(1) 50%; (2) 10%	(1) 80%; (2) 50%	(1) 100%; (2) 100%
2		USIENA-AIR - Anagrafe di ateneo e <i>repository</i> istituzionale (1) Estensione dell'uso del <i>repository</i> all'intera comunità accademica con produzione scientifica, secondo le norme e le specifiche definite nella <i>policy</i> di ateneo. 2) Incremento dei metadati registrati e dei <i>full-text</i> depositati. 3) Definizione <i>workflow</i> per le tesi di dottorato e popolamento dell'archivio).	30%	Ind. 1: certificazione attivazione <i>harvesting</i> (fonte: BNCF); Ind. 2: ampliamento numero prodotti della ricerca depositati (fonte: CINECA)	(1) 10; (2) +4%	(1) 20; (2) +4%	(2) +4%
3		Estensione attività teledidattica con incremento del N. insegnamenti supportati in tutte e tre le sedi supportate	40%	% di incremento numero di studenti che seguono i corsi in teledidattica	5%	5%	5%

DIPARTIMENTI (Segreterie amministrative)

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Attuazione del programma biennale degli acquisti di beni e servizi	20%	% acquisizioni annuali programmate dal dipartimento	70%	75%	80%
2		Incentivare lo svolgimento dell'attività di ricerca programmata	20%	Spese per ricerca / fondi assegnati per ricerca	75%		

3	Miglioramento del ciclo attivo: aggiornamento della situazione creditoria dell'ente, riscossione dei crediti deteriorati o loro radiazione con conseguente iscrizione delle relative somme al fondo svalutazione crediti nel rispetto della percentuale indicata nel 15° principio dell'OIC	20%	Crediti riscossi nell'anno / crediti riscuotibili (di pertinenza del dipartimento)	30%	35%	40%
4	Miglioramento del ciclo passivo: emissione degli ordinativi di pagamento nel rispetto delle tempistiche di legge	20%	data emissione ordinativo - data ultima prevista dalla normativa	< 1	< 1	< 1
5	Migliorare gli indicatori di performance dell'attività didattica del dipartimento	10%	indicatore sintetico performance didattica del dipartimento	> 1	> 1	> 1
6	Migliorare gli indicatori di performance dell'attività di ricerca/3M del dipartimento	10%	Migliorare gli indicatori di performance dell'attività di ricerca/3M del dipartimento	> 1	> 1	> 1

DIPARTIMENTI (Uffici studenti e didattica)

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Gestione delle attività in favore dei Comitati per la didattica attraverso la piattaforma tecnologica MOODLE	60%	N. comitati gestiti	almeno uno	tutti	
2		Migliorare i servizi e semplificare i processi	20%	<i>Customer satisfaction</i> sui servizi	65%	65%	65%
3		Migliorare gli indicatori di performance dell'attività didattica del dipartimento	20%	indicatore sintetico performance didattica del dipartimento	> 1	> 1	> 1

SANTA CHIARA LAB

AS	VS	Obiettivo	Peso	Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1		Migliorare la visibilità nazionale e internazionale dell'ateneo	60%	Organizzazione 10 eventi	entro il 31-12	entro il 31-12	entro il 31-12
2		<i>Digital skills</i> (promozione dell'acquisizione di competenze digitali)	40%	1) % ore erogate / ore previste; 2) % di partecipanti soddisfatti	1) > 60%; 2) > 50%	1) > 60%; 2) > 50%	

3. Anticorruzione, comunicazione e trasparenza

Si riportano di seguito in maniera sintetica, e con i dovuti rimandi al piano di prevenzione della corruzione 2017 - 2019:

- 1) gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza deliberati dal CdA nella seduta del 23 dicembre 2016;
- 2) il processo di valutazione del rischio corruzione legati alle attività dell'ateneo e una loro sintetica rappresentazione;
- 3) l'illustrazione sintetica delle strategie di comunicazione e delle azioni strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza.

3.1 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza

Le pubbliche amministrazioni¹⁷ sono tenute ad adottare il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) per il quale il PNA costituisce atto di indirizzo (articolo 1, comma 2-bis, della legge 190/2012).

L'Università di Siena ha redatto ad aprile 2013 il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2013-2015, predisponendo un primo aggiornamento a dicembre 2013. Negli anni il piano è stato via via aggiornato. Nello specifico, il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015 - 2017 approvato con delibera del Consiglio di amministrazione n. 10/2015 del 6.2.2015; il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016 -2018 approvato con decreto rettorale rep. n. 142/2016 del 29.1.2015.

Il piano è predisposto allo scopo di identificare le attività maggiormente esposte al rischio di corruzione e di individuare efficaci strumenti organizzativi, formativi e di controllo, atti a prevenire tale rischio.

In particolare descrive:

- l'assetto organizzativo dell'Università degli Studi di Siena;
- i soggetti, i ruoli nelle strategie di gestione della prevenzione della corruzione, tracciando le responsabilità e gli obblighi che gravano sui diversi soggetti interessati all'attuazione del piano;
- le attività valutate come le più esposte al rischio di corruzione;
- le misure di prevenzione atte a eliminare il rischio di corruzione, e, ove non sia possibile, a ridurlo al massimo, individuando comunque dei meccanismi di controllo costante;
- previsione di momenti di verifica dei contenuti del piano e modalità di implementazione e aggiornamento dei processi introdotti nella gestione ai fini della prevenzione della corruzione;
- previsione di interventi formativi di carattere generale e speciale in materia di prevenzione della corruzione;
- la pianificazione triennale delle misure preventive da intraprendere.

Il piano accoglie un'accezione del concetto di corruzione più ampia della fattispecie penale, recependo le indicazioni della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della funzione pubblica, al fine di comprendere tutte quelle fattispecie in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si possa riscontrare da parte di un dipendente universitario, un qualunque abuso di potere o delle proprie funzioni al fine di ottenere vantaggi privati, sia che tali azioni abbiano successo sia nel caso in cui rimangano a livello di tentativo. Sono ritenuti degni di interesse tutti gli atti e i comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, evidenzino un malfunzionamento dell'amministrazione, presupponendo che il cattivo andamento dell'azione amministrativa (con particolare riferimento alla confusione dei ruoli, alla scarsa chiarezza delle procedure e delle responsabilità) possa favorire comportamenti "inappropriati". In questo senso, infatti, la prevenzione

¹⁷ articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 165/2001 e successive modificazioni

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

Il d.lgs. 97/2016, nel modificare il d.lgs. 33/2013 e la l. 190/2012, ha fornito ulteriori indicazioni sul contenuto del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). In particolare, il piano assume un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo. L'elaborazione del PTPCT presuppone, dunque, il diretto coinvolgimento del vertice delle P.A. e degli enti in ordine alla determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione, decisione che è elemento essenziale e indefettibile del piano stesso e dei documenti di programmazione strategico-gestionale. Tra i contenuti necessari del PTPCT vi sono gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza¹⁸. In ottemperanza a quanto sopra richiamato, nella seduta del 23 dicembre 2016 il Consiglio di amministrazione dell'Università degli Studi di Siena, nella logica di una effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione¹⁹, ha deliberato i seguenti obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza:

Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza 2017 - 2019	
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione previste per legge
	Introduzione di misure ulteriori, in particolare nelle aree in cui il rischio di corruzione risulta alto
	Consultazioni in sede di stesura dell'aggiornamento del Piano per la prevenzione della corruzione al fine di renderlo partecipato e condiviso
Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	Effettuazione di attività formative e informative sulle misure di protezione del <i>whistleblower</i>
	Attivazione di canali di ascolto stabili per gli <i>stakeholder</i>
	Aumento dei controlli random per la verifica della regolarità delle procedure seguite
Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Aumento delle attività formative in tema di anticorruzione
	Predilezione delle sedute pubbliche e della verbalizzazione per le attività in cui viene esercitato un potere discrezionale (esami, valutazioni, consultazioni di mercato, ecc.)
	Applicazione del principio della rotazione nelle commissioni giudicatrici (commissioni di esame, di gara per l'affidamento di appalti, di valutazione per le progressioni di carriera, per le assunzioni)
Integrale recepimento della disciplina sulla trasparenza	Identificazione di soluzioni organizzative, iter procedurali e prassi di comportamento tese a garantire il più sollecito e integrale recepimento della normativa in tema di trasparenza, privacy e accesso civico, specialmente nelle aree in cui il livello di rischio corruzione appare alto
	Mappatura dei flussi informativi necessari a

¹⁸ articolo 1, comma 8, come novellato dall'articolo 41 del d.lgs. 97/2016

¹⁹ delibera A.N.AC. 3 agosto 2016, n. 831

Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza 2017 - 2019		
	garantire l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.	la

3.2 Analisi delle aree di rischio corruzione

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

La prevenzione della corruzione comporta:

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

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

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

Le pubbliche amministrazioni sono obbligate a pubblicare le proprie tipologie di procedimento nella sezione "Amministrazione trasparente" del proprio sito istituzionale. In tali sezioni, però, accanto ai procedimenti veri e propri sono elencate anche altre attività/affari²⁰, che non sono, dal punto di vista giuridico, dei veri e propri procedimenti. Si tratta di attività/affari regolati da norme di legge e che hanno un ruolo importante nel raggiungimento degli scopi istituzionali. Per le università si pensi per esempio ad attività quali: conferme di titoli di studio richieste da terzi; studenti - iscrizione ad anni successivi, studenti - piani di studio, personale universitario - indennità di rischio radiologico e generico, ecc.; o ad affari quali: pianificazione e monitoraggio della spesa per il personale, piano triennale del personale di ateneo - redazione, modifica e aggiornamento e adempimenti ministeriali (PROPER), lavoro straordinario - assegnazione monte ore e verifiche.

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

²⁰ Con 'affare' si intende un insieme di atti amministrativi relativi ad una competenza generalmente non proceduralizzata né procedimentalizzata, per la quale, dunque, non è previsto l'adozione di un provvedimento finale, inteso come atto dotato di capacità di incidere nella sfera giuridica di terzi. Con 'attività' si intende un insieme di atti amministrativi relativi ad una competenza proceduralizzata, per la quale esistono documenti vincolati o attività di aggiornamento procedurale e per la quale, non è comunque previsto l'adozione di un provvedimento finale. La differenza sostanziale con l'affare è che mentre quest'ultimo conserva in modo organico documenti relativi a un medesimo argomento e di norma non prende avvio con una istanza di parte, il fascicolo di attività conserva documenti relativi ad argomenti diversi pressoché privi di organicità.

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

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

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

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

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

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

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

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

- individuare le aree di rischio;
- associare ogni procedimento ad un'area di rischio;
- ricavare i processi, paragonando fra loro i procedimenti;
- fare un elenco dei processi individuati nella FASE 3 e avviare la mappatura di ciascun processo.

L'Università di Siena dal 2015 ha aderito al progetto PROCEDAMUS²¹ che si sviluppa in una linea di continuità con i lavori del progetto UNIDOC che si è concluso nel 2014. Il progetto PROCEDAMUS, condiviso tra una trentina di atenei italiani, mira a fornire metodi e strumenti per la semplificazione e la reingegnerizzazione di alcuni procedimenti amministrativi e si caratterizza per la sua formula innovativa che mira a coniugare formazione e sensibilizzazione del personale sulle tematiche del documento, semplificazione e reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi e della loro dematerializzazione ad un intervento di concreta mappatura, riprogettazione e standardizzazione di alcuni procedimenti amministrativi.

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

²¹ *Procedamus*: Proce(d)imenti am(ministativi) delle u(niversità) degli s(tudi)

che attraversano l'amministrazione e che contribuiscono al conseguimento dei risultati di tutta la realtà accademica.

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

Nel frattempo l'attenzione viene focalizzata sulle aree di rischio individuate dalla letteratura di settore come maggiormente esposte a rischio corruzione²²:

- 1) Autorizzazioni o concessioni;
- 2) acquisizioni di lavori, servizi e forniture;
- 3) sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici;
- 4) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera;
- 5) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- 6) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- 7) incarichi e nomine;
- 8) affari legali e contenzioso;
- 9) didattica;
- 10) ricerca.

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

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

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

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

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

Le conseguenze lesive per l'università sono state valutate considerando:

- impatto economico
- impatto organizzativo
- impatto reputazionale

²² Determinazione A.N.AC. n. 12 del 28.10.2015 – pagg. 17 e 18; Linee guida Anvur per la gestione integrata del ciclo per la performance delle Università statali italiane del luglio 2015 – pag. 15

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

$$R = P \times M$$

Di seguito è riportata la matrice del rischio

PROBABILITÀ	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
MAGNITUDO					

15-25	Rischio alto
8-12	Rischio medio
1-6	Rischio basso

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

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

Di seguito si riporta la tabella in cui per ogni fattore di rischio (procedimento/attività/affare) è individuato la probabilità di accadimento (P), la portata dell’evento lesivo (M), il rischio (P x M), il livello di esposizione per individuare le priorità di intervento e gli uffici/strutture coinvolte.

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
AUTORIZZAZIONI O CONCESSIONI					
concessione di autorizzazioni in maniera discrezionale e non pubblicizzata (spazi, logo, patrocini, ecc.)	2	3	6	basso	Dipartimenti, Segreteria del Rettore, Area logistica
affidamento di concessioni di servizi (bar, vending, ecc.) tramite procedure non concorrenziali	3	4	12	medio	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
gestione convenzioni e servizi per il personale (servizi bancari, trasporti, buoni pasto, ecc.), dalla richiesta all'erogazione del servizio	2	3	6	basso	Ufficio tecnico, Ufficio affari sociali
gestione servizi per personale e studenti diversamente abili, dalla richiesta all'erogazione del servizio	2	3	6	basso	Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA, Ufficio affari sociali
gestione delle richieste del personale relative a congedi, aspettative, opzione tempo pieno/tempo definito del	2	3	6	basso	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
personale					Ufficio amministrazione personale docente
gestione delle autorizzazioni per incarichi retribuiti interni/esterni per il personale docente	2	3	6	basso	Ufficio amministrazione personale docente
gestione delle richieste di autorizzazione per incarichi retribuiti interni/esterni al personale tecnico-amministrativo	2	3	6	basso	Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari,
ACQUISIZIONI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE					
definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un operatore economico (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali)	4	4	16	alto	Area logistica, Area edilizia, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica, Divisione coordinamento sistema bibliotecario, Presidio San Miniato, Segreterie amministrative dei dipartimenti, (eventuali ulteriori RUP)
uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un operatore economico	3	4	12	medio	
utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un operatore economico	4	4	16	alto	
ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	3	4	12	medio	
artificioso frazionamento delle procedure di acquisto, al fine di eludere le regole di affidamento degli appalti pubblici	3	5	15	alto	
procedure di affidamento lavori (dalla delibera al collaudo) non in linea con quanto previsto dalla legge al fine di favorire un operatore economico	3	5	15	alto	Ufficio tecnico
gestione e organizzazione eventi (inaugurazione A.A, Lauree HC, eventi, etc.), dalla richiesta all'organizzazione dell'evento, al fine di favorire un operatore economico	3	5	15	alto	Santa Chiara lab, Servizio promozione attività internazionale
SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI E VANTAGGI ECONOMICI					
erogazione di contributi in maniera discrezionale e non pubblicizzata	2	3	6	basso	Rettore, Direttore generale, Area sistema contabile,

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
					Area servizi allo studente
erogazione di contributi, sussidi, ausili o vantaggi economici non ammessi dalla legge	3	2	6	basso	Area sistema contabile, Area servizi allo studente, Area del personale
irregolare determinazione delle tasse universitarie	2	5	10	medio	Ufficio gestione tassazione universitaria
valutazioni non oggettive e difetti di natura istruttoria nella gestione delle pratiche per la concessione di borse di studio e altri tipi di vantaggi economici agli studenti	2	4	8	medio	Ufficio borse e premi di studio, Ufficio gestione tassazione universitaria
valutazioni arbitrarie ai fini della corresponsione di vantaggi economici al personale	2	5	10	medio	Ufficio affari sociali
irregolarità nella gestione di borse di studio, prestiti fiduciari, assegnazioni ad associazioni degli studenti e interventi per studenti disabili	2	5	10	medio	Ufficio borse e premi di studio Ufficio gestione tassazione universitaria Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
irregolarità nella gestione del part-time studentesco e dei contributi stage	2	4	8	medio	Ufficio borse e premi di studio Ufficio orientamento e tutorato Placement Office - Career Service
irregolarità nella gestione della mobilità internazionale in entrata e in uscita di studenti e dottorandi (valutazione delle domande, prove di selezione, rendicontazione delle spese, ecc.)	2	4	8	medio	Divisione relazioni internazionali
irregolarità nella gestione della mobilità internazionale del personale tecnico-amministrativo (valutazione delle domande, prove di selezione, rendicontazione delle spese, ecc.)	3	4	12	medio	Divisione relazioni internazionali
CONCORSI E PROVE SELETTIVE PER L'ASSUNZIONE DEL PERSONALE E AVANZAMENTI DI CARRIERA					
previsioni di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari	3	4	12	medio	Servizio concorsi e procedimenti elettorali, Dipartimenti, Area del personale
abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati	1	4	4	basso	

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
particolari					Area del personale
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari	3	5	15	alto	Area del personale, Dipartimenti
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari	2	5	10	medio	Area del personale, Dipartimenti
progressioni di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari, (es.: irregolare valutazione dei titoli per la progressione di carriera)	3	4	12	medio	Area del personale
motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti, Area logistica, Area edilizia
irregolare gestione incarichi di lavoro autonomo, dalla selezione alla stipula ivi compresi adempimenti verso la Corte dei conti	3	5	15	alto	Area del personale, Segreterie amministrative dei dipartimenti
irregolare gestione delle progressioni economiche del personale tecnico-amministrativo (PEO) e della gestione del sistema incentivante (es: valutazione titoli/curriculum)	3	4	12	medio	Area del personale
GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO					
utilizzo improprio del magazzino economale	3	4	12	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
irregolare gestione dell'inventario dei beni mobili (registrazione carico e scarico, ricognizione periodica totale e parziale, aggiornamento stato patrimoniale)	3	4	12	alto	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
irregolare gestione dell'inventario dei beni immobili (aggiornamento, ecc.)	1	5	5	basso	Ufficio tecnico
determinazione di canoni di locazione non corrette	2	4	8	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Ufficio tecnico
sopravalutazioni del patrimonio immobiliare	2	5	10	medio	Ufficio tecnico

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
acquisizioni immobiliari in proprietà, in concessione o in locazione passiva (dalla ricerca dell'immobile e del finanziamento alla stipula del contratto, registrazione e/o impegno di budget) non in linea con quanto previsto dalla legge e dai regolamenti interni,	3	4	12	medio	Ufficio tecnico
uso improprio della cassa economale	2	3	6	basso	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
mancata o irregolare registrazione delle entrate	2	5	10	medio	Area logistica, Biblioteche, Servizio promozione attività internazionali, Collegio Santa Chiara
gestione portafoglio titoli, eredità, lasciti in denaro (dalla delibera di acquisizione alla delibera di vendita)	2	3	6	basso	Divisione appalti convenzioni e patrimonio, Ufficio gestione entrate
irregolare gestione dei rifiuti (da aggiornamento normativo allo smaltimento dei rifiuti)	3	3	9	medio	Divisione appalti convenzioni e patrimonio
CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI					
discrezionalità nella individuazione delle persone o delle procedure da sottoporre a controllo (verifica della correttezza amministrativa di alcuni procedimenti, controllo sull'uso dei telefoni o di altro materiale o attrezzature dell'università)	3	4	12	medio	Divisione ragioneria, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica, Area del personale
irregolarità nella gestione dei controlli	2	4	8	medio	
INCARICHI E NOMINE					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare i requisiti attitudinali e professionali dei candidati allo scopo di favorire candidati particolari	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari	3	4	12	medio	Servizio concorsi e procedimenti elettorali, Area del personale, Dipartimenti
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione (es: regola dell'anonimato in caso di prova scritta)	3	4	12	medio	Area del personale, Dipartimenti
AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO					

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
infedele patrocinio in causa	1	5	6	basso	Ufficio legale e contenzioso
pareri tendenziosi in presenza di conflitti di interesse	2	5	10	medio	Ufficio legale e contenzioso
DIDATTICA					
gestione selezioni per i corsi ad accesso programmato (test di ammissione prodotti in <i>house</i> tesa a favorire particolari candidati)	3	5	15	alto	Dipartimenti
gestione Immatricolazioni/iscrizioni corsi (dalla registrazione web alla registrazione dell'evento in ESSE3, per gli specializzandi dalla firma del contratto)	1	5	5	basso	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
gestione esami (da iscrizione all'appello d'esame da parte dello studente a verbalizzazione con registrazione in carriera, incluso esame di laurea ed esami per certificazioni informatiche e linguistiche)	2	5	10	medio	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
valutazione degli studenti	2	5	10	medio	Dipartimenti
diffusione di informazioni relative agli argomenti di esame	2	4	8	medio	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di esame	2	4	8	medio	Area servizi agli studenti, Dipartimenti
gestione carriere: creazione, passaggi, trasferimenti e abbreviazioni di carriera (da configurazione piano carriera per il carico didattico a registrazione dell'evento nel piano carriera, inclusa gestione rilascio titolo finale, diploma supplement)	3	5	15	alto	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
irregolare gestione della documentazione amministrativa presentata dagli studenti (es: accettazione di pratiche non regolari)	2	5	10	medio	Divisione corsi di I e II livello, Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
gestione stage e tirocini curriculari (compresi quelli per accesso all'esame di stato e per l'abilitazione alla professione medica) dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage	2	3	6	basso	Divisione orientamento e diritto allo studio,
gestione stage e tirocini extracurriculari (dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage)	2	3	6	basso	Divisione orientamento e diritto allo studio,
gestione esami di abilitazione	2	3	6	basso	

Fattore di rischio	Proba bilità	Magni tudo	Ris- chio	Livello	Ufficio/Struttura
(dall'ordinanza ministeriale al rilascio del titolo di abilitazione)					Ufficio esami di Stato
orientamento al lavoro e <i>job placement</i> (dalla richiesta di consulenza per la stesura del CV all'organizzazione di incontri, seminari, Career days con aziende e imprenditori),	2	3	6	basso	Placement Office - Career Service
RICERCA					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" per il reclutamento di assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, borsisti e collaboratori coordinati e continuativi per i progetti di ricerca	3	5	15	alto	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari	3	4	12	medio	Dipartimenti
acquisizione delle attrezzature scientifiche o servizi necessari per le attività di ricerca non rispettando le corrette procedure per l'individuazione del contraente	4	4	16	alto	Segreterie amministrative dei dipartimenti, Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
rendicontazione non fedele	3	5	15	alto	Segreterie amministrative dei dipartimenti, Dipint, Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali
gestione brevetti e gestione della proprietà intellettuale (dall'idea brevettuale alla registrazione del brevetto e sua valorizzazione)	2	5	10	medio	Dipartimenti, Liaison Office
creazione e gestione <i>spin-off</i> (dalla richiesta di attivazione al riconoscimento dello <i>spin-off</i>),	3	3	9	medio	Dipartimenti, Liaison Office
gestione mobilità internazionale del personale di ricerca (dal primo contatto, creazione e mantenimento del network/partenariato, alla conclusione del periodo di mobilità)	3	4	12	medio	Divisione relazioni internazionali

Nel Piano per prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2017-2019 sono riportate analiticamente le misure di prevenzione che sono state individuate e che dovranno trovare attuazione nel corso del triennio di riferimento.

3.3 Obiettivi performance 2017

Sulla base di quanto descritto nel precedente paragrafo “Analisi della aree di rischio corruzione” ed in particolare alla convinzione che “la mappatura dei processi e l’identificazione per ogni processo dei possibili rischi corruttivi che possono insorgere è il punto finale di una complessa attività che parte dall’azione di mappatura dei procedimenti amministrativi”, **obiettivo fondamentale** da raggiungere entro il 2017 è la mappatura dei procedimenti di tutto l’ateneo (amministrazione centrale, dipartimenti e centri di servizio) e l’associazione di ogni procedimento ad una delle aree di rischio sopra descritte o, se il procedimento non è collocabile in nessuna di esse, nella sua area di riferimento²³.

Attraverso un’accurata mappatura dei procedimenti, infatti, sarà più semplice, giungere all’individuazione di tutti i processi interni all’ateneo e, quindi, concretizzare nel 2018 la mappatura dei principali processi di ogni area e nel 2019 la mappatura di almeno un processo per ogni ufficio o struttura.

3.4 Obblighi di trasparenza

Il d.lgs. 97/2016²⁴ ha riscritto in parte il d.lgs. 33/2013 sulla trasparenza e ha modificato la legge 190/2012 sull’anticorruzione.

Una modifica sostanziale è quella effettuata alla struttura organizzativa a presidio degli adempimenti, disponendo la coincidenza tra il ruolo del responsabile della prevenzione della corruzione e quello del responsabile della trasparenza²⁵.

Parallelamente, semplificando le attività delle amministrazioni nella predisposizione degli strumenti amministrativi, sono stati unificati in un solo strumento il Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il Programma triennale della trasparenza e dell’integrità, ora Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). In particolare è previsto che il PTPCT contenga un’apposita sezione che indichi, per ogni obbligo di pubblicazione, la matrice delle responsabilità interna a ogni amministrazione, così da evidenziare chiaramente chi è tenuto alla trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione²⁶.

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

Infatti in tema di trasparenza, il d.lgs. 97/2016, analogamente a quanto disposto per le sanzioni in materia di anticorruzione, ha previsto «sanzioni per la violazione degli obblighi di trasparenza per casi specifici» irrogate da ANAC.

Il 26 novembre 2016 l’Autorità anticorruzione ha emanato un regolamento per disciplinare il procedimento sanzionatorio²⁷. Tale regolamento, all’articolo 4, prevede il responsabile della trasparenza dell’amministrazione quale interlocutore per la violazione di obblighi di pubblicazione, il quale, in quanto “obbligato alla comunicazione”, trasmetterà all’autorità il nome del “soggetto inadempiente” agli obblighi di pubblicazione, soggetto nei confronti del quale è poi avviato il procedimento sanzionatorio (articolo 5 del regolamento).

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

²³ Vedi capitolo “Valutazione del rischio di corruzione” del PTPCT 2017-2019 per una dettagliata descrizione

²⁴ In attuazione alla delega contenuta nella legge 124/2015 (c.d. Riforma Madia della pubblica amministrazione)

²⁵ Articolo 43 del d.lgs. 33/2013, con un rimando all’articolo 1, comma 7, della legge 190/2012

²⁶ Articolo 10, comma 1, del d.lgs. 33/2013

²⁷ Regolamento in materia di esercizio del potere sanzionatorio ai sensi dell’articolo 47 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97

3.5 Modello organizzativo

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

- creazione di un portale istituzionale, a norma rispetto agli obblighi di accessibilità e di trasparenza e in doppia lingua,
- nomina dei responsabili del procedimento di pubblicazione (RPP)²⁸ dei contenuti sul sito istituzionale per le aree di propria competenza,
- predisposizione di tutte le condizioni per ottemperare agli obblighi di trasparenza imposti dalle varie leggi alle università, tra cui le numerose disposizioni relative all'offerta didattica;
- programmazione pluriennale dei contratti di lavori e degli acquisti dei servizi.

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

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

Per garantire la massima consapevolezza sugli obblighi di trasparenza e le corrispondenti responsabilità, il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha disposto l'organizzazione di tutte le informazioni da pubblicare nella sezione 'Amministrazione trasparente' del sito web istituzionale e l'organizzazione delle responsabilità relative. Tale documento, allegato al PTPCT 2017-2019, è pubblicato in 'Amministrazione trasparente – disposizioni generali':

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

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

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

²⁸ Disposizione del direttore amministrativo rep. n. 178/2013 del 9 marzo 2013, con l'integrazione di cui alla disposizione del direttore amministrativo rep. n. 385/2013 del 25 maggio 2013

3.6 La responsabilità generale dei dati

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

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

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

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

Per quel che concerne i ruoli di responsabile della elaborazione e trasmissione del dato e di responsabile del procedimento di pubblicazione preme evidenziare che, in alcuni casi, c'è anche una precisa responsabilità della pubblicazione che non rientra direttamente nell'ambito di applicazione delle norme in materia di trasparenza, si pensi ad esempio alle procedure di pubblicazione sull'albo on line (vedi Corte dei conti, sez. giur. Puglia, sentenza n. 384 depositata il 20 ottobre 2016²⁹).

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

3.7 Giornata della trasparenza

Le giornate della trasparenza, come previsto dal d.lgs. 33/2013³⁰ e dalle linee guida ANAC del 2010³¹, sono la sede opportuna per fornire informazioni sul Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e sul piano e relazione della *performance* a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti (gli *stakeholder*).

Anche nel 2017 l'Università degli Studi di Siena organizzerà la giornata della trasparenza. Seguendo la formula sperimentata con successo lo scorso anno, l'evento vedrà la contemporanea presenza di un ospite esterno esperto delle tematiche anticorruzione, trasparenza ed etica amministrativa e di qualificate figure interne all'ateneo.

²⁹ La pubblicazione all'albo pretorio (anche on line) dell'amministrazione, finalizzata a garantire la pubblicità legale degli atti, non soddisfa gli obblighi di trasparenza imposti dalla legge.

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

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

³⁰ L'articolo 10, comma 6, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recita: Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

³¹ Delibera ANAC n. 105/2010, Linee guida per la predisposizione, ad opera di ogni singola amministrazione, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), capitolo 5: *Ai sensi dell'articolo 11, comma 6, del d.lgs. n. 150 del 2009, ogni amministrazione ha l'obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del medesimo decreto, alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.*

L'evento sarà l'occasione in cui il responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'università e gli *stakeholder* condivideranno le novità e lo stato di attuazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione all'interno dell'ateneo. Nel definire il tema della giornata sarà data adeguata considerazione alle indicazioni che gli *stakeholder* hanno espresso attraverso il questionario distribuito in occasione della giornata della trasparenza che si è svolta il 10 novembre 2016.

3.8 Comunicazione

La "Giornata della trasparenza", di cui sopra, si inserisce nelle attività che da anni l'Ateneo sviluppa nell'organizzazione di iniziative di comunicazione finalizzate al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo permanente con i suoi principali *stakeholder*, quali i futuri studenti, gli studenti, le organizzazioni che li rappresentano e le loro famiglie e i vari interlocutori istituzionali.

Fra le iniziative a sostegno della divulgazione delle informazioni sull'offerta formativa, un appuntamento fondamentale è rappresentato da "Università aperta", l'*Open Day* dell'Università di Siena. L'appuntamento annuale con le attività di orientamento rappresenta uno strumento per facilitare una scelta agli studi universitari che sia consapevole, responsabile e autonoma. L'evento, aperto a studenti, scuole e famiglie rinnova l'impegno dell'ateneo verso la presentazione della propria offerta formativa secondo una modalità di facile fruizione da parte dei differenti target di utenza.

La piena accessibilità ai contenuti dell'offerta formativa dell'ateneo, comprese le informazioni sui servizi amministrativi offerti dalle strutture universitarie di supporto alla didattica, è svolta dalle sezioni dedicate alla didattica pubblicate sia sul portale di ateneo che sui portali di dipartimento. L'offerta formativa viene inoltre veicolata attraverso i principali canali informativi che ne consentono la massima diffusione: quali il manifesto degli Studi, l'attività sui principali social network - canale youtube, facebook, twitter, flickr, instagram, linkedin -, la cartellonistica e la produzione di brochure informative.

Per favorire la piena conoscenza sull'offerta formativa vengono inoltre pubblicati i risultati dell'attività di valutazione della didattica, organizzata e monitorata dal Presidio di qualità di ateneo secondo direttive Anvur; sezioni dedicate alle attività relative all'Assicurazione della qualità vengono predisposte sui siti di dipartimento.

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

Per l'anno 2017 è prevista la implementazione dei siti web dei corsi di studio; è stato sviluppato un modello condiviso e una *content strategy* per esprimere in modo innovativo e coerente con i requisiti espressi in sede di raccolta dei requisiti. È stato quindi sviluppato un modello di sito per i corsi di laurea di I e II livello dedicato alle informazioni di dettaglio sulla vita e sulle attività del corso: viene sviluppato sia in italiano che in lingua inglese. Il modello prevede funzionalità dedicate alla gestione e comunicazione delle principali attività relative all'esposizione e promozione dei corsi di studio. I siti di corso di studio sono stati istanziati per il numero corrispondente ai corsi di studio dell'attuale offerta formativa e avviati alla pre-produzione. Dopa la fase di condivisione del progetto con i team redazionali e i referenti dei corsi di studio si avvia la fase di popolamento redazionale e estrazione del dato strutturato dai vari database di interesse. Nell'occasione viene effettuata una rilevazione delle figure RPP operanti a livello decentrato.

Importante appuntamento di divulgazione dell'attività di ricerca dell'ateneo, riguardante la divulgazione dell'attività e dei risultati conseguiti nel perseguimento dell'attività di ricerca istituzionale, è rappresentato dal progetto BRIGHT, progetto finanziato dal programma dell'Unione europea Horizon 2020 (grant. n. 722944). BRIGHT - Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research - ha durata biennale e si terrà quindi anche nell'anno 2017. In merito all'importante sforzo organizzativo dell'attività dell'ateneo si segnala che l'Università di Siena è capofila del progetto europeo e coordinatore delle attività di comunicazione.

BRIGHT ha l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori nel risolvere le grandi sfide del futuro, quali salute e benessere, nuove tecnologie, sviluppo sostenibile, la conoscenza dei fenomeni naturali e della nostra eredità culturale.

Il progetto BRIGHT è infatti volto a migliorare la visibilità e la percezione del lavoro dei ricercatori tra la cittadinanza della Regione Toscana, in contemporanea con tutte le iniziative europee della "Notte dei Ricercatori - the European Researchers' Night ERN –", BRIGHT porta infatti i ricercatori nelle strade del centro storico delle molte città coinvolte e apre le porte dei laboratori ai cittadini. Insieme all'ateneo partecipano a BRIGHT numerose istituzioni toscane, fra cui gli atenei delle città di Firenze e Pisa, oltre che importanti istituzioni scientifiche.

In merito alla redazione degli atti amministrativi - loro formulazione, sia grafica che editoriale – si avvia la predisposizione di modelli standard di atti amministrativi e la loro diffusione presso le varie strutture affinché venga adottata una modalità condivisa e coerente di predisposizione degli atti. L'aggiornamento dei modelli vedrà anche la predisposizione di un adeguato supporto in ordine alla formazione degli operatori per la redazione ottimale degli atti amministrativi.

Viene proseguita l'attività per miglioramento dell'esposizione dei dati di bilancio, sia preventivo che a consuntivo, attraverso la realizzazione di una nuova strutturazione grafica. Il miglioramento dell'esposizione dei dati contabili, contribuisce al potenziamento della percezione e del prestigio dell'ateneo presso la comunità universitaria e gli *stakeholder*.

3.9 Legalità e sviluppo della cultura dell'integrità

L'Università degli Studi di Siena pone particolare attenzione alla legalità e allo sviluppo della cultura dell'integrità come aspetti fondamentali della dimensione etica del pubblico agire quotidiano. Tra gli strumenti di cui l'ateneo si è dotato, particolare importanza assumono il Codice di comportamento³² e il Codice etico³³. Entrambi i codici sono pubblicati nel sito web dell'ateneo.

Il Codice di comportamento definisce i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti a osservare. L'adozione del codice è il presupposto logico ed operativo per consentire di proceduralizzare in modo adeguato l'obbligo da parte di ogni operatore di segnalare la situazione di conflitto di interessi, astenendosi dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi. Il Codice etico prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche, in esso sono presenti anche disposizioni che costituiscono richiami alla correttezza dei comportamenti anche al fine di evitare di incorrere in fenomeni corruttivi. È stata istituita la commissione etica³⁴ con il compito, previsto dallo statuto, di verificare il rispetto del codice etico da parte di tutta la comunità accademica, curando l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione della eventuale sanzione prevista. Altro importante strumento di cui l'università si è dotata è il regolamento dell'organismo preposto al benessere degli animali³⁵. Tale regolamento definisce i compiti, la composizione e le modalità di funzionamento dell'Organismo preposto al benessere degli animali (OPBA) dell'Università di Siena, in osservanza delle disposizioni del decreto legislativo 26/2014 (*Attuazione della direttiva 2010/63/UE sulla protezione degli animali utilizzati a fini scientifici*), e successive modifiche e integrazioni; afferma i principi fondamentali che devono essere rispettati nella sperimentazione attraverso l'uso di animali. In particolare afferma che nell'Università degli Studi di Siena l'utilizzo degli animali a fini scientifici o educativi è consentito unicamente quando, per ottenere il risultato ricercato, non sia possibile utilizzare altro metodo o una strategia di sperimentazione scientificamente valida, ragionevolmente e praticamente applicabile, che non implichi l'impiego di animali vivi.

³² Adottato con decreto rettorale rep. n. 362 del 6 marzo 2015

³³ Adottato con decreto rettorale rep. n. 1381 del 28 luglio 2011

³⁴ Istituita con decreto rettorale rep. n. 1082 del 24 luglio 2012

³⁵ Adottato con decreto rettorale rep. n. 1594 del 3 novembre 2014

L'Organismo preposto al benessere degli animali è stato nominato con decreto rettorale rep. n. 1169 del 30 luglio 2014 e, successivamente, la sua composizione è stata rettificata con decreto rettorale rep. n. 53 del 18 gennaio 2016, in applicazione degli articoli 2 e 5, del regolamento di cui sopra. L'attuale composizione rimarrà in carica fino al 29 luglio 2017.

3.10 Obiettivi 2017 - comunicazione, trasparenza e integrità

- **Integrale recepimento della disciplina sulla trasparenza**

- identificazione di soluzioni organizzative, iter procedurali e prassi di comportamento tese a garantire il più sollecito e integrale recepimento della normativa in tema di trasparenza, privacy e accesso civico, specialmente nelle aree in cui il livello di rischio corruzione appare alto;
- mappatura dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati;
- potenziamento delle misure organizzative e di monitoraggio per l'adempimento degli obblighi di trasparenza.

- **Organizzare la giornata della trasparenza**

- organizzazione nel corso del 2017 della giornata della trasparenza dell'Università degli Studi di Siena;
- rendere disponibili sul sito web istituzionale i documenti elaborati per l'organizzazione della giornata per un'ampia e diffusa divulgazione;
- distribuire ai partecipanti il questionario sul gradimento dell'iniziativa utile per programmare e migliorare le attività future.

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

dare attuazione al programma per la formazione sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza descritto nel Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019.

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

- implementazione di azioni di *customer satisfaction* relativamente alle modalità attraverso cui tutti gli utenti si interfacciano con l'ateneo (Ufficio relazioni con il pubblico, Ufficio comunicazione e portale di ateneo, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica) e potenziamento delle azioni già in essere nei servizi più a contatto con gli studenti;
- pubblicazione nella sezione 'Amministrazione trasparente' di un resoconto riassuntivo dell'esito ottenuto dalle indagini.

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

La valutazione del personale tecnico-amministrativo è stata introdotta nell'ateneo sistematicamente a partire dal 2014.

In particolare, nel 2014 si è proceduto alla valutazione delle performance individuali, limitatamente ai comportamenti organizzativi, del personale di categoria B, C e D riferita all'anno 2012. Nel 2015 alla valutazione di quelle degli anni 2013 e 2014. Per il personale di categoria EP titolare di incarico di cui all'articolo 75 del CCNL di comparto, nel 2015 si è proceduto alla valutazione delle performance individuali riferita agli anni 2011, 2012 e 2013.

Nell'anno 2016 si è proceduto alla valutazione della performance individuale di tutto il personale tecnico-amministrativo fino all'anno 2015 (personale categoria EP con incarico anni 2014 e 2015, personale categoria B, C e D anno 2015).

In questo anno il processo di valutazione è stato condotto per la prima volta utilizzando un sistema informatico prodotto da Cineca: il sistema verrà ulteriormente implementato nel corso del 2017.

Per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti, per lungo tempo l'Ateneo ha avuto come unico dirigente il direttore generale. Nel corso del 2014 ha prestato servizio nell'Università di Siena un solo dirigente di II fascia che ha svolto, contestualmente, le funzioni di responsabile dell'Area servizi allo studente e di direttore generale vicario.

Gli obiettivi sono stati formalmente assegnati secondo quanto previsto dai piani della performance 2014-2016, 2015 e 2016 provvedendo, l'anno successivo, alla valutazione della performance individuale.

Il processo di valutazione in questi anni è stato condotto applicando quanto previsto nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (SMVP) approvato dal Consiglio di amministrazione, per la prima volta, il 21.11.2014.

Alla luce dell'esperienza condotta in questi primi anni, si è ritenuto opportuno procedere con una revisione importante di tale sistema, introducendo nel 2016 alcune novità sostanziali in tema di indicatori globali della performance di ateneo e di valutazione delle posizioni organizzative.

La struttura del SMVP definita ed approvata l'anno scorso viene riproposta anche per il 2017.

Nell'ottica del miglioramento continuo del sistema vengono però introdotte due modifiche rispetto al 2016, relativamente a:

- 1) sistema di valutazione delle posizioni organizzative;
- 2) sistema di valutazione del personale di categoria B, C, D.

Al contenuto della seconda di tali modifiche, che recepiscono le indicazioni espresse dal Nucleo di valutazione in sede di rilascio del prescritto parere, si accennerà nel seguito: in ogni caso, per un esame più approfondito si rimanda al testo integrale del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (v. all. 1).

4.1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione

Come abbiamo visto in precedenza, l'attuale organizzazione prevede che l'amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione generale, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un capo divisione;
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio.

In base al combinato disposto dall'articolo 7, comma 2, lettera a) e articolo 14, comma 4, del d. lgs. 150/2009 e dall'articolo 2, punto r), della legge 240/2010, la proposta della valutazione annuale del direttore generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato, è attribuita al nucleo di valutazione, che provvede anche alla validazione della *Relazione sulla performance*.

Tale proposta viene sottoposta al rettore, che la presenta al consiglio di amministrazione: quest'ultimo organo esercita il potere decisionale in merito.

Il direttore generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, la valutazione delle prestazioni è parte integrante del ruolo del responsabile della macrostruttura a cui il personale è assegnato, dato che a questi compete garantire l'efficienza dell'organizzazione della struttura di responsabilità.

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, il responsabile della valutazione dovrà essere coadiuvato dal referente diretto delle prestazioni del valutato, per avere approfondita e diretta conoscenza dei comportamenti di quest'ultimo. In tali casi, il referente diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio". Di conseguenza:

1. il dirigente valuta i capi divisione e i responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai capi divisione e dai responsabili delle funzioni di staff;
2. il personale afferente al settore ricerca dei dipartimenti è valutato dal direttore di dipartimento, se posto alle sue dirette dipendenze; in caso contrario, il direttore può identificare un valutatore intermedio che propone la valutazione, la quale dovrà essere comunque sottoposta alla sua validazione.

4.2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione

Il ciclo della performance deve tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti dal personale sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria 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 itinere;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

Il processo di valutazione è articolato nelle seguenti fasi, sviluppate dai vari soggetti coinvolti secondo questa scansione temporale:

- assegnazione degli obiettivi entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione del Piano integrato da parte del consiglio di amministrazione);
- illustrazione degli obiettivi entro il mese di febbraio dell'anno in corso (valutatore in colloqui individuali/di gruppo);
- chiarimento attese competenze organizzative 1° febbraio - 31 marzo anno in corso (valutatore nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente);
- monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi durante il corso dell'anno (valutatore);
- verifica rispondenza attese su competenze organizzative e raggiungimento obiettivi 1° maggio - 31 ottobre (valutatore in colloquio individuale intermedio);

- autovalutazione entro il 31 gennaio anno successivo (valutato);
- valutazione delle prestazioni 1° febbraio - 31 marzo anno successivo (valutatore in colloqui individuali);
- presentazione e approvazione della relazione sulla performance, preferibilmente entro il 30 giugno e comunque non oltre il 31 luglio dell'anno successivo (direttore generale e consiglio di amministrazione);
- validazione della relazione sulla performance entro il 15 settembre anno successivo (nucleo di valutazione);
- quantificazione delle retribuzioni di risultato entro il 31 ottobre anno successivo (uffici).

4.3. La valutazione delle performance individuali

L'articolo 9 del d.lgs. 150/2009 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 si basa 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, etc.);
- obiettivi di miglioramento dei processi (efficacia oggettiva, livelli di servizio, etc.);
- competenze professionali;
- comportamenti organizzativi (tra cui, obbligatorio ex d.lgs. 150/2009, la capacità di valutare i propri collaboratori).

Relativamente agli obiettivi da conseguire ai fini della valutazione della performance individuale, essi devono essere assegnati in modo formale, dopo averne verificato la fattibilità con i diretti interessati, soprattutto in relazione alla disponibilità delle risorse necessarie per raggiungere i risultati programmati ed all'analisi dei fattori di contesto (interno ed esterno) che potrebbero condizionarne l'esito.

In sede di assegnazione formale devono altresì essere fissati, in modo chiaro e puntuale, gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi pienamente raggiunto.

In relazione ai criteri di valutazione, viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche o in termini di dati, 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 ciascun obiettivo devono essere necessariamente definiti un target e un peso relativo; possono inoltre essere stabiliti tre possibili livelli di raggiungimento dell'obiettivo, 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).

L'esplicitazione di tali livelli non è necessaria quando il target è definito in termini quantitativi o di dati; in questi casi, posto che in corrispondenza del target fissato viene attribuito, per definizione, il valore 100, la percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto e il livello target fissato, con le seguenti restrizioni:

- sono ritenuti apprezzabili solo valori superiori a 50: al di sotto di questo valore si attribuisce comunque valore zero alla performance realizzata;
- una performance eccellente, cioè superiore al target, non può comunque dar luogo all'attribuzione di un punteggio superiore a 110³⁶.

Gli obiettivi assegnati non devono essere in contraddizione con le linee strategiche dell'ateneo e devono essere preferibilmente orientati verso le tematiche definite in sede di programmazione triennale.

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.

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

4.4. La performance del direttore generale

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

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

³⁶ La performance complessiva viene comunque "forzata" a 100: risultati al di sopra del valore target sono utili solo a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi.

e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla ricerca.

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

La quota di premio variabile da assegnare al direttore generale ai sensi del decreto del Miur 23 maggio 2001, che può arrivare sino ad un massimo corrispondente al 20% del trattamento economico complessivo, viene attribuita calcolando la media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi.

Il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

Punteggio	% della retribuzione complessiva
fino a 50	0
da 50,1 a 89,9	(punteggio realizzato/100)*20%
da 90 a 100	20%

Il direttore generale presenta al consiglio di amministrazione, non oltre il 31 luglio, la relazione sulla performance con la quale rende conto, tra le altre cose, dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi assegnati dallo stesso consiglio con l'approvazione del piano integrato dell'anno precedente.

4.5. La performance dei dirigenti

La valutazione dei dirigenti compete alla Direzione generale; il direttore generale esprime un giudizio complessivo sui singoli dirigenti considerando i seguenti elementi:

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

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

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

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 generale, tenuto conto delle relazioni e dei risultati delle verifiche condotte³⁷, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

- 1) la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività avviene tramite la compilazione di apposita scheda e in funzione dei criteri in essa riportati. Prima della valutazione da parte del direttore generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto;
- 2) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:

³⁷ Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

- 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.
- 3) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati avviene con criteri analoghi a quelli previsti per il direttore generale, ma con la seguente distribuzione tra le diverse tipologie:
- a) per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
 - b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;
 - c) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla gestione;
 - d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla didattica;
 - e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla ricerca.

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

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

Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'articolo 21 del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo 3, comma 2, della legge 145/2002³⁸.

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

Gli articoli 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 determinazione degli obiettivi annuali (nel rispetto dei principi di cui all'articolo 14, comma 1, del d.lgs. 165/2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.

³⁸ Articolo 21 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (*Responsabilità dirigenziale*), modificato dall'articolo 3, comma 2, lettera a), della legge 15 luglio 2002, n. 145:

"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".

Ricordato che in base a quanto previsto dall'articolo 24, comma 1-bis³⁹, del d.lgs. 165/2001, il trattamento accessorio massimo teorico collegato ai risultati deve comunque costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del singolo dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività, il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
fino a 50	0
da 50,1 a 89,9	(punteggio realizzato/100)* % max prevista
da 90 a 100	% max prevista

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.

4.6. La performance del personale di categoria EP titolare di incarichi di responsabilità

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 ai processi 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 a quanto previsto per i dirigenti, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico e salvo le differenziazioni evidenziate nel seguito.

La valutazione della performance dei responsabili di divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal direttore generale o dal dirigente, in relazione ai seguenti aspetti⁴⁰:

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

L'articolo 76, comma 4, 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.

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

Punteggio	% della retribuzione di posizione
fino a 50	0
da 50,1 a 89,9	(punteggio realizzato/100)*30%
da 90 a 100	30%

³⁹ Comma inserito dall'articolo 45, comma 1, lett. b), del 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".

⁴⁰ Si possono utilizzare schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

Con riguardo al personale di categoria EP senza incarichi, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico, si procede in modo analogo a quanto previsto nel paragrafo successivo.

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

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

1. l'assegnazione dell'incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 88, comma 2, lettera d), del CCNL di comparto 2006-2009⁴¹;
2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'articolo 91, comma 4, del CCNL di comparto 2006-2009.

Le schede prevedono la valutazione di diversi profili comportamentali, con un punteggio attribuibile entro valori compresi tra 1 e 5, in numero variabile rispetto alla categoria di inquadramento e all'attribuzione o meno di incarichi comportanti responsabilità gestionali: in tale ultimo caso, tra i profili comportamentali da valutare deve essere compreso, con un peso non inferiore al 25 %, l'orientamento al conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura.

Come evidenziato all'inizio del capitolo, alla fine del 2016 si è proceduto ad implementare il processo di valutazione del personale di categoria B, C e D utilizzando il software sviluppato da Cineca: tra i molti vantaggi che tale sistema offre, vi è anche quello di restituire dati statistici strutturati a vari livelli (per categoria, per struttura, per valutatore, per profili comportamentali ecc.).

La verifica dei risultati del processo di valutazione concluso nello scorso mese di dicembre, che ha coinvolto ben 150 persone (sia docenti che PTA) nel ruolo di valutatori di 847 unità di personale ha mostrato, come era prevedibile, una diversità di approcci che non rende immediatamente confrontabili le valutazioni; inoltre, in alcune situazioni il valutatore, forse per "pigrizia", ha espresso scarse o nulle differenziazioni tra il personale.

Esiste perciò un problema di normalizzazione delle scale di valori adottate e di sanzione di comportamenti non del tutto rispondenti alla logica del processo di valutazione adottato.

Per la soluzione del primo problema si è pensato di fare riferimento al valore medio delle valutazioni espresse da ciascun valutatore, assegnando il punteggio di 100 in coincidenza di tale valore e rapportando proporzionalmente gli altri valori attribuiti; nel caso di un solo soggetto valutato, il termine di riferimento a cui rapportare il valore attribuito è stato posto pari al valore massimo (5).

Da questo scenario sono esclusi i soggetti valutati che hanno riportato un punteggio medio inferiore a 3, ai quali viene associata solo la dizione "insufficiente": nella realtà, si tratta solo di 2 casi su 847.

Per affrontare il secondo problema si è tenuto conto del grado di differenziazione dei punteggi dal valore massimo espresso dal valutatore, con l'idea che uno stesso punteggio assume tanto più valore quanto più alta è la variazione dei punteggi attribuiti da uno stesso soggetto: molto semplicemente, si incrementa il valore precedentemente ottenuto di una percentuale corrispondente al N. medio di scostamenti dal valore massimo rilevati.

La percentuale massima teorica di incremento applicando questo criterio è evidentemente pari al 16% (2 scostamenti per 8 profili comportamentali): nella realtà, si sono registrate percentuali mai superiori al 10%, talché il criterio sanziona l'uniformità di valutazione senza produrre alterazioni rilevanti del risultato finale.

⁴¹ Ai soli fini dell'assegnazione dell'incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 88, comma 2, lettera d), del CCNL di comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla categoria D responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (articolo 91, comma 4, del CCNL di comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione (all. H).