DIREZIONE GENERALE

Relazione sulla Performance 2014

(Relazione ex Art. 48, comma 3, dello Statuto dell'Università di Siena)

INDICE

1. NOTE INTRODUTTIVE 1

2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI 3
2.1. Il contesto esterno di riferimento 3
2.2. L'Ateneo 4
2.2.1. Studenti e Didattica 5
2.2.2. Docenti e Ricerca 14
2.2.3. PTA e gestione amministrativa 23
2.3. I principali risultati raggiunti 30
2.4. Le criticità e le opportunità 30

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI 32
3.1. Albero della performance 32
3.2. Obiettivi strategici 33
3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2014 34
3.2.1 Criteri e indicatori per le quote di programmazione triennale 2014 36
3.3. Obiettivi gestionali e piani operativi 39
3.4. Obiettivi e valutazione delle performance individuali 40
3.4.1 Obiettivi e risultati della Direzione Generale 41
3.4.2 Obiettivi e risultati dei Dirigenti 43
3.4.3 Obiettivi e risultati del Personale di categoria EP e D 43
3.4.4 Valutazione dei comportamenti organizzativi 44
3.5. Risultati in materia di anticorruzione, trasparenza e integrità 44
3.6. Standard di Qualità dei servizi 46

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ 48
4.1 Risorse finanziarie ed economicità della gestione 48
4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia 48
4.3 Indici di bilancio 53
4.4 Indici per la verifica della sostenibilità finanziaria 54
4.5 Contenimento e riduzione delle spese di funzionamento 58
4.6 Raccordo tra obiettivi e risorse 58

5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE 60
5.1 Pari opportunità 60
5.2. Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA 61

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 64
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità 64
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance 64

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1: Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2014-15) 6
Tab. 2: Studenti iscritti nei Corsi di I° e II° livello (A.A. 2012-15) 6
Tab. 3: Studenti iscritti al I° anno per Aree e Classi 6
Tab. 4: Evoluzione del corpo docente dal 31-12-2004 al 31-12-2014 14
Tab. 5: Potenziale di ricerca per Dipartimento al 31-12-2013 15
Tab. 6: Potenziale di ricerca ed ore di didattica frontale erogate per SSD 16
Tab. 7: Progetti finanziati e attività conto terzi per Dipartimento (Anno 2013) 21
Tab. 8: N. prodotti di ricerca per Dipartimento (Anno 2013) 21
Tab. 9: N. prodotti di ricerca con coatori stranieri e mobilità int.le (Anno 2013) 22
Tab. 10: N. docenti senza produzione scientifica (Anno 2013) 23
Tab. 11: Evoluzione del personale tecnico-amm.vo dal 31-12-2004 al 31-12-2014 23
Tab. 12: Personale contrattualizzato al 31-12-2014 per Categoria e Area funzionale 24
Tab. 13: Anni-uomo di PTA disponibili per struttura organizzativa (al 31-12-2014) 24
Tab. 14: Componenti del FFO 2014 34
Tab. 15: FFO 2014 UniSIENA per componente 35
Tab. 16: Personale, studenti e laureati 35
Tab. 17: Finanziamenti ottenuti a valere sulla Programmazione 2013-15 36
Tab. 18: Target fissati e risultati raggiunti nel 2014 37
Tab. 19: obiettivi specifici e relativi target della Direzione Amministrativa/Generale per il 2014 41
Tab. 20: risultati conseguiti dalla Direzione Amministrativa/Generale nel 2014 42
Tab. 21: Performance realizzata dalla Direzione Amministrativa/Generale nel 2014 e determinazione della percentuale di indennità di risultato 43
Tab. 22: Indicatori di efficienza ed efficacia 53
Tab. 23: Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria 56

1. NOTE INTRODUTTIVE

Il ciclo di gestione della performance, così come definito a suo tempo dalla CIVIT (oggi ANAC) e ripreso nel Piano della Performance 2014-2016, prevede che entro il 30 giugno il Consiglio di amministrazione adotti la *Relazione sulla performance* relativa all'anno precedente.
Tale previsione discende dall'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, il quale stabilisce che, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le Amministrazioni pubbliche redigano annualmente una "Relazione sulla performance" che evidenzi, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, "*i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato*".
Lo Statuto dell'Università di Siena, dal proprio canto, al comma 3 dell'Art. 48 prevede che il Direttore Generale presenti annualmente al Consiglio di Amministrazione "*una relazione sull'attività svolta e sui risultati raggiunti, cui sono allegate le relazioni dei singoli responsabili dei servizi e delle strutture decentrate*".

Poiché appare del tutto evidente che le due previsioni normative insistono sullo stesso oggetto (risultati raggiunti a fronte di obiettivi precedentemente assunti), al fine di semplificare gli adempimenti previsti e di evitare inutili ridondanze e duplicazioni si assume che, da ora in poi, la *Relazione sulla Performance* debba rispondere anche alle necessità prospettate dallo Statuto e che la stessa debba essere preferibilmente approvata entro il mese di giugno di ciascun anno, ma comunque non oltre il mese di luglio, in maniera tale da consentire la validazione da parte del Nucleo di valutazione-OIV entro il 15 di settembre.
Inoltre, per evitare eccessivi appesantimenti, non vengono, di norma, allegate le "*relazioni dei singoli responsabili dei servizi e delle strutture decentrate*": la Direzione generale stabilirà se esse, o parte/sintesi di esse, siano necessarie all'economia della Relazione sulla Performance.

Come ricordato dalla CIVIT con nota prot. 4783 del 18 dicembre 2012, sono le università a stabilire nel proprio sistema di misurazione e valutazione della performance a quale soggetto demandare la valutazione del Direttore generale, fermo restando che spetta comunque al Nucleo di valutazione il compito di formulare all'organo di indirizzo politico-amministrativo la proposta per la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e per la relativa retribuzione di risultato; tale indicazione è stata puntualmente ripresa al punto 7.2. (pag. 6) del *Sistema di misurazione e valutazione 2014-16*, in base al quale "*Considerando quanto stabilito dal comma 2, lettera a) dell'art.7 e dal comma 4 dell'art.14 del Dlgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della legge di riforma del sistema universitario (L.240/10), al Nucleo di Valutazione è attribuita, oltre alla validazione della Relazione sulla performance, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale/Amministrativo, cui è associata la relativa remunerazione di risultato. Tale proposta dovrà poi essere sottoposta al Rettore e al Consiglio di Amministrazione cui compete il potere decisionale in merito*".

Al Direttore generale compete invece la valutazione di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura; il Dirigente, a sua volta, valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff. Attraverso queste valutazioni il Direttore generale acquisisce gli elementi per procedere con la distribuzione della premialità, che viene effettuata applicando i criteri fissati nel *Sistema di misurazione e valutazione* e/o dai contratti di lavoro.

A tal proposito, la CIVIT (ANAC) ha precisato in due distinte occasioni (note prot. 1318 del 20 febbraio 2013, 2518 del 18 marzo 2013) che, in ogni caso "*la mancata assegnazione degli obiettivi e la mancanza di un sistema di misurazione e valutazione della performance sono condizioni ostative all'erogazione del trattamento economico accessorio al personale dipendente*"; inoltre, la distribuzione della retribuzione accessoria deve avvenire necessariamente sulla base del sistema di misurazione e valutazione, in conformità con quanto previsto dall'art. 18 del d.lgs. n. 150 del 2009 (nota prot. 4740 del 20 maggio 2013).

Bisogna infine ricordare che, come più volte sottolineato sempre dall CIVIT (ANAC) (v. note prot. 249 del 16 gennaio 2013, 2172 del 13 marzo 2013, 2692 del 21 marzo 2013, 11204 del 26 novembre 2013), la validazione della relazione sulla performance da parte del Nucleo di valutazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del d.lgs. n. 150/2009.

2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Il contesto in cui il sistema universitario italiano e l'Università di Siena hanno dovuto operare è stato caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che, a partire dalla fine del precedente decennio, ha investito il Paese: essa ha determinato pesanti ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca.
Le scarsità relativa di risorse destinate al Sistema, ha stimolato soprattutto la produzione di interventi normativi in grado di accompagnare la prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei.
Si fa riferimento in particolare:

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

Forti innovazioni sono state inoltre indotte dalla normativa sulla valutazione. In questo contesto si ricordano in particolare:

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

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

Tutti gli interventi normativi sopracitati, così come quelli che risalgono agli anni precedenti - in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010 - stanno operando una profonda trasformazione del

sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo: e tale sforzo, dato il momento di scarsità di risorse, deve essere condotto a costo zero.

L'Università di Siena è inoltre consapevole delle difficoltà economiche e istituzionali rilevabili nel territorio di riferimento e, allo stesso tempo, dell'unicità del contesto ambientale, sociale e culturale ove l'Università è inserita. Quest'ultimo aspetto certamente giustifica e corrobora l'intenzione, da parte dell'Università, di svolgere un ruolo centrale nella ripresa della città e del territorio stesso. Al riguardo sono già stati ottenuti interessanti risultati, mediante la partecipazione a molteplici progettualità condivise con le amministrazioni locali (progetti relativi alla cittadinanza studentesca e contributo alla candidatura di Siena a Capitale Europea della Cultura 2019) e le aziende del territorio (dottorati in azienda, progetti di ricerca comuni, esperienze di distretto).
Sarà inoltre necessario porre particolare attenzione ai temi della sanità, in conseguenza sia della rilevanza delle attività scientifiche e didattiche svolte nell'area medica, sia del ruolo da essa svolta nell'ambito di un importante azienda ospedaliera-universitaria, sia del ruolo svolto nell'ambito di un distretto di scienza della vita di rilevanza internazionale.

2.2. L'Ateneo

Come già accennato nei paragrafi precedenti l'attuazione della Legge 240/2010, con l'adozione del nuovo Statuto e i cambiamenti organizzativi conseguenti, costituisce il dato fondamentale di cui tener conto quando si fa riferimento al profilo interno del contesto complessivo in cui l'Ateneo si è trovato ad operare. La riorganizzazione sta determinando cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse, umane, finanziarie e strumentali. Tra l'altro, l'Università di Siena è impegnata in una profonda revisione del proprio sistema contabile, con il passaggio fin dal 2013 alla contabilità economico-patrimoniale e l'adozione del bilancio unico d'ateneo di previsione triennale e dei sistemi di contabilità analitica.
Sia la riorganizzazione che il passaggio al nuovo sistema di contabilità costituiscono un'occasione per riflettere sull'attività amministrativa e gestionale, nella piena consapevolezza che da tale attività dipendono, in parte, anche le performance didattiche e scientifiche.
La riflessione è stimolata anche dalla legge 150/2009 che, come noto, prevede anche l'adozione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance. Al fine di costruire un sistema coerente di valutazione dell'organizzazione e del personale, è stata inclusa fra gli obiettivi del triennio 2014-2016 una mappatura dei processi amministrativi e tecnici che consentirà di valutare la loro efficacia ed efficienza e gli spazi di miglioramento. Parallelamente, attraverso la creazione di un modello di contabilità analitica, saranno quantificati gli input e gli output relativi ad ogni centro di costo. L'ambizioso obiettivo è da un lato definire gli standard di qualità che l'Ateneo si impegna a raggiungere o mantenere per ciascuna attività e dall'altro ottimizzare l'uso complessivo delle risorse. Seguendo questo percorso si potrà arrivare a valutare in modo puntuale il personale attraverso la performance delle singole strutture e dell'istituzione nel suo complesso.

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

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

della ricerca e della didattica, come dimostrano i risultati ottenuti, fra l'altro, nell'ambito della recente VQR.

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

Va evidenziato come la programmazione triennale 2013-2015 sia stata frutto di un lungo e articolato impegno che ha visto coinvolte tutte le componenti della comunità universitaria, gli organi di governo e le strutture didattico-scientifiche.
Tale rilevante sforzo collettivo è dovuto alla centralità che, nel momento in cui l'Ateneo sta uscendo dalla drammatica crisi economica che l'ha colpito nello scorso decennio, va assegnata ad una programmazione strategica non meramente simbolica ma in grado, piuttosto, di esplicitare con chiarezza il senso di direzione assunto dalla nostra Università, rafforzare lo spirito di appartenenza e guidare i molteplici momenti decisionali e i comportamenti individuali nei quali si articola la vita di un'organizzazione complessa come un Ateneo.
Per queste stesse motivazioni, il documento di programmazione è stato posto alla base del Piano della Performance del personale tecnico-amministrativo.

2.2.1. Studenti e Didattica

Dal documento Programmazione triennale 2013-15 approvato nei primi mesi del 2014 desumiamo anzitutto che "Con riferimento alle attività didattiche l'Ateneo ritiene indispensabile monitorare la sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa, ottimizzando l'impiego dei docenti nel rispetto dei requisiti ministeriali di cui al D.M. 30 gennaio 2013, n.47, e focalizzarsi sui corsi di studio maggiormente attrattivi, così da rispondere esaurientemente alla domanda di formazione che proviene dai diplomati. Tenendo fermi i suddetti vincoli, sono considerate fondamentali le attività tendenti a privilegiare le priorità strategiche dell'Ateneo, con particolare riferimento a: la promozione dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con Atenei stranieri e prevedendo il rilascio di titoli doppi o congiunti; l'attenzione ai temi dell'occupabilità, irrobustendo le attività di orientamento in entrata, itinere e uscita, e predisponendo attività formative trasversali dedicate alle competenze necessarie nel mondo del lavoro; l'organizzazione di iniziative formative trasversali in materia si sviluppo sostenibile; la promozione del collegamento diretto tra le attività didattiche e i risultati dei progetti di ricerca di maggior rilievo".

L'introduzione dei Dipartimenti ex Legge 240/2010 che, a differenza dei precedenti, hanno competenze anche in materia di didattica, è stata l'occasione per ripensare l'offerta formativa dell'Ateneo, che è stata razionalizzata e progettata in funzione anche della sua sostenibilità nel tempo.
Negli ultimi tre anni l'offerta di corsi è stata sostanzialmente stabile e nel 2014-15 si articolava in 62 corsi di I° e II° livello, così distribuiti:

Tab. 1: *Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2014-15)*

Area	*Ciclo Unico*	*Lauree*	*Lauree Magistrali*	*Totale*
Sanitaria	3	10	2	15
Scientifica		9	10	19
Sociale	1	6	9	16
Umanistica		4	8	12
Totale	**4**	**29**	**29**	**62**

A fronte di un'offerta stabile, dal lato della domanda vi è stata una progressiva riduzione con una perdita di circa mille iscritti nell'ultimo triennio. Il trend degli iscritti è stato il seguente:

Tab. 2: *Studenti iscritti nei Corsi di I° e II° livello (A.A. 2012-15)*

Area	*2012-13*	*2013-14*	*2014-15*
Sanitaria	4.607	4.559	4.437
Scientifica	2.412	2.364	2.363
Sociale	6.806	6.670	6.500
Umanistica	2.662	2.405	2.233
Totale	**16.487**	**15.998**	**15.533**

Tale performance negativa appare peraltro legata alle contingenze dell'attuale momento storico, ed in particolare dal perdurante crisi economica che si è abbattuta sul Paese, determinando una complessiva riduzione nelle disponibilità economiche della famiglie che non poteva non avere effetti anche sulle spese per l'istruzione e la formazione.
In questo scenario, sarebbe fuorviante considerare solo il dato assoluto: è importante confrontare la performance senese con quella del resto del Sistema universitario.
A tal fine, si sono considerati gli iscritti al primo anno dei corsi di I° e II° livello attivati dall'Università di Siena nel triennio 2012-2015 e si sono confrontati con gli iscritti al I° anno delle corrispondenti classi di corsi di laurea nel resto d'Italia.
I risultati ottenuti sono esposti nella tabella seguente:

Tab. 3: *Studenti iscritti al I° anno per Aree e Classi*

Acronimi CdS / Classi	12-13	13-14	14-15	area
32L_Ostetricia	15	15	15	SAN
33L_Infermieristica	218	220	221	SAN
L/SNT1_ProfSanInfermOstetr	**233**	**235**	**236**	*diff*
	UniSI	*0,9%*	*1,3%*	***6,8%***
	19.135	**18.726**	**18.079**	
	NAZ	*-2,1%*	*-5,5%*	
33L_Fisioterapia	30	28	26	SAN
33L_Logopedia	16	16	20	SAN

33L_Ortottica	10	12	9	SAN
L/SNT2_ProfSanRiabilitazione	**56**	**56**	**55**	*diff*
	UniSI	*0,0%*	*-1,8%*	***-4,2%***
	4.890	**5.103**	**5.009**	
	NAZ	*4,4%*	*2,4%*	
31L_IgDentale	36	38	12	SAN
31L_TecnFisiopCard	9	10	10	SAN
31L_TecnLabBiomed	20	21	19	SAN
33L_Dietistica	11	12	11	SAN
33L_TecnRadiologia	21	16	13	SAN
L/SNT3_ProfSanTecniche	**97**	**97**	**65**	*diff*
	UniSI	*0,0%*	*-33,0%*	***-23,8%***
	4.330	**4.229**	**3.932**	
	NAZ	*-2,3%*	*-9,2%*	
32L_TecnPrevAmbLav	29	27	26	SAN
L/SNT4_ProfSanPrevenzione	**29**	**27**	**26**	*diff*
	UniSI	*-6,9%*	*-10,3%*	***-0,4%***
	1.112	**1.040**	**1.001**	
	NAZ	*-6,5%*	*-10,0%*	
41C_CTF	77	95	65	SAN
41C_Farmacia	121	91	47	SAN
LM-13_FarmaciaFarmIndustr	**198**	**186**	**112**	*diff*
	UniSI	*-6,1%*	*-43,4%*	***-33,0%***
	8.357	**8.014**	**7.488**	
	NAZ	*-4,1%*	*-10,4%*	
33C_Med&Chir	241	285	316	SAN
LM-41_MedicinaChirurgia	**241**	**285**	**316**	*diff*
	UniSI	*18,3%*	*31,1%*	***-16,2%***
	11.246	**13.402**	**16.564**	
	NAZ	*19,2%*	*47,3%*	
32M_ScInfer&Ostetr	18	22	22	SAN
LM-SNT1_ScInfermOstetr	**18**	**22**	**22**	*diff*
	UniSI	*22,2%*	*22,2%*	***16,7%***
	1.036	**981**	**1.093**	
	NAZ	*-5,3%*	*5,5%*	
33M_ScRiabilitative	18	10	15	SAN
LM-SNT2_ScRiabilitative	**18**	**10**	**15**	*diff*
	UniSI	*-44,4%*	*-16,7%*	***-17,1%***
	461	**531**	**463**	
	NAZ	*15,2%*	*0,4%*	
TotAreaSANITARIA	**890**	**918**	**847**	*diff*
	UniSI	*3,1%*	*-4,8%*	***-10,9%***

	50.567	**52.026**	**53.629**	
	NAZ	*2,9%*	*6,1%*	
32L_Biotecn	45	60	64	SCI
L-02_Biotecnologie	**45**	**60**	**64**	*diff*
	UniSI	*33,3%*	*42,2%*	***55,8%***
	5.040	**4.610**	**4.356**	
	NAZ	*-8,5%*	*-13,6%*	
51L_IngGestionale	96	62	74	SCI
51L_IngInformatica	72	60	79	SCI
L-08_IngInformazione	**168**	**122**	**153**	*diff*
	UniSI	*-27,4%*	*-8,9%*	***-18,6%***
	14.505	**15.326**	**15.912**	
	NAZ	*5,7%*	*9,7%*	
43L_ScBiologiche	82	115	107	SCI
L-13_ScBiologiche	**82**	**115**	**107**	*diff*
	UniSI	*40,2%*	*30,5%*	***40,9%***
	10.161	**9.849**	**9.099**	
	NAZ	*-3,1%*	*-10,5%*	
41L_ScChimiche	40	54	44	SCI
L-27_ScTecnolChimiche	**40**	**54**	**44**	*diff*
	UniSI	*35,0%*	*10,0%*	***15,9%***
	4.021	**4.015**	**3.783**	
	NAZ	*-0,1%*	*-5,9%*	
42L_Fisica	9	13	21	SCI
L-30_ScTecnolFisiche	**9**	**13**	**21**	*diff*
	UniSI	*44,4%*	*133,3%*	***136,7%***
	3.664	**3.484**	**3.541**	
	NAZ	*-4,9%*	*-3,4%*	
42L_ScAmb&Nat	55	56	47	SCI
L-32_ScTecnAmbienteNatura	**55**	**56**	**47**	*diff*
	UniSI	*1,8%*	*-14,5%*	***-8,3%***
	3.037	**2.843**	**2.847**	
	NAZ	*-6,4%*	*-6,3%*	
42L_GeologAmb&Terr	0	0	17	SCI
42L_ScGeologiche	21	22	0	SCI
L-34_ScGeologiche	**21**	**22**	**17**	*diff*
	UniSI	*4,8%*	*-19,0%*	***-0,1%***
	1.983	**1.768**	**1.608**	
	NAZ	*-10,8%*	*-18,9%*	
51L_Matematica	38	25	18	SCI
L-35_ScMatematiche	**38**	**25**	**18**	*diff*
	UniSI	*-34,2%*	*-52,6%*	***-45,2%***

	2.834	**2.697**	**2.623**	
	NAZ	*-4,8%*	*-7,4%*	
43M_BiolMol&Cell	17	20	25	SCI
43M_BiolSanit	50	69	73	SCI
LM-06_Biologia	**67**	**89**	**98**	*diff*
	UniSI	*32,8%*	*46,3%*	***57,6%***
	4.133	**3.928**	**3.663**	
	NAZ	*-5,0%*	*-11,4%*	
31M_MedBiotech	15	41	40	SCI
LM-09_BiotecnMedVetFarm	**15**	**41**	**40**	*diff*
	UniSI	*173,3%*	*166,7%*	***172,8%***
	1.466	**1.389**	**1.376**	
	NAZ	*-5,3%*	*-6,1%*	
51M_ElectrCommEng	7	19	19	SCI
LM-27_IngTelecomunicazioni	**7**	**19**	**19**	*diff*
	UniSI	*171,4%*	*171,4%*	***191,0%***
	729	**643**	**586**	
	NAZ	*-11,8%*	*-19,6%*	
51M_IngGestionale	22	44	30	SCI
LM-31_IngGestionale	**22**	**44**	**30**	*diff*
	UniSI	*100,0%*	*36,4%*	***36,9%***
	2.868	**2.877**	**2.853**	
	NAZ	*0,3%*	*-0,5%*	
51M_CompAutomEng	18	26	39	SCI
LM-32_IngInformatica	**18**	**26**	**39**	*diff*
	UniSI	*44,4%*	*116,7%*	***119,8%***
	1.964	**1.947**	**1.903**	
	NAZ	*-0,9%*	*-3,1%*	
51M_Matematica	14	11	12	SCI
LM-40_Matematica	**14**	**11**	**12**	*diff*
	UniSI	*-21,4%*	*-14,3%*	***-21,2%***
	1.200	**1.259**	**1.283**	
	NAZ	*4,9%*	*6,9%*	
41M_Chimica	7	7	0	SCI
41M_Chimica/Chemistry	0	0	13	SCI
LM-54_ScChimiche	**7**	**7**	**13**	*diff*
	UniSI	*0,0%*	*85,7%*	***83,6%***
	986	**1.028**	**1.007**	
	NAZ	*4,3%*	*2,1%*	
42M_Geosc&GeolAppl	0	0	19	SCI
42M_ScTecnolGeol	17	8	0	SCI
LM-74_ScTecnolGeol	**17**	**8**	**19**	*diff*

	UniSI	*-52,9%*	*11,8%*	***-11,6%***
	624	**750**	**770**	
	NAZ	*20,2%*	*23,4%*	
42M_Ecotos&SostAmb	19	28	23	SCI
LM-75_ScTecnolAmbTerritorio	**19**	**28**	**23**	*diff*
	UniSI	*47,4%*	*21,1%*	***24,9%***
	438	**455**	**421**	
	NAZ	*3,9%*	*-3,9%*	
TotAreaSCIENTIFICA	**644**	**740**	**764**	*diff*
	UniSI	*14,9%*	*18,6%*	***22,0%***
	59.653	**58.868**	**57.631**	
	NAZ	*-1,3%*	*-3,4%*	
13L_ConsLavoro	70	82	73	SOC
L-14_ScServGiuridici	**70**	**82**	**73**	*diff*
	UniSI	*17,1%*	*4,3%*	***16,1%***
	5.912	**5.374**	**5.216**	
	NAZ	*-9,1%*	*-11,8%*	
12L_Econ&Comm	284	263	341	SOC
L-18_ScEconGestAziendale	**284**	**263**	**341**	*diff*
	UniSI	*-7,4%*	*20,1%*	***24,1%***
	35.041	**33.392**	**33.639**	
	NAZ	*-4,7%*	*-4,0%*	
15L_ComunicLinCult	143	105	0	SOC
15L_ScComunicazione	0	0	95	SOC
L-20_ScComunicazione	**143**	**105**	**95**	*diff*
	UniSI	*-26,6%*	*-33,6%*	***-38,4%***
	10.146	**10.394**	**10.640**	
	NAZ	*2,4%*	*4,9%*	
11L_Econ&SvilTerrit	51	0	0	SOC
11L_Economia	98	68	0	SOC
11L_ScEcon&Banc	215	184	209	SOC
L-33_ScEconomiche	**364**	**252**	**209**	*diff*
	UniSI	*-30,8%*	*-42,6%*	***-36,9%***
	12.208	**13.033**	**11.516**	
	NAZ	*6,8%*	*-5,7%*	
14L_ScPolitiche	111	118	99	SOC
L-36_ScPoliticheRelazInternaz	**111**	**118**	**99**	*diff*
	UniSI	*6,3%*	*-10,8%*	***-14,6%***
	10.522	**11.127**	**10.917**	
	NAZ	*5,7%*	*3,8%*	
15L_ScServSociale	73	70	87	SOC
L-39_ServSociale	**73**	**70**	**87**	*diff*

	UniSI	*-4,1%*	*19,2%*	***21,0%***
	4.112	**4.244**	**4.039**	
	NAZ	*3,2%*	*-1,8%*	
11M_Finance	39	50	66	SOC
LM-16_Finanza	**39**	**50**	**66**	*diff*
	UniSI	*28,2%*	*69,2%*	***59,4%***
	873	**842**	**959**	
	NAZ	*-3,6%*	*9,9%*	
14M_ScInternaz	69	73	54	SOC
LM-52_RelazInternazionali	**69**	**73**	**54**	*diff*
	UniSI	*5,8%*	*-21,7%*	***-26,0%***
	2.073	**2.126**	**2.161**	
	NAZ	*2,6%*	*4,2%*	
11M_Economics	42	31	40	SOC
LM-56_ScEconomia	**42**	**31**	**40**	*diff*
	UniSI	*-26,2%*	*-4,8%*	***3,8%***
	4.008	**3.735**	**3.666**	
	NAZ	*-6,8%*	*-8,5%*	
14M_PA&OrgCompl	37	42	32	SOC
LM-63_ScPubblAmm	**37**	**42**	**32**	*diff*
	UniSI	*13,5%*	*-13,5%*	***-23,7%***
	1.203	**1.282**	**1.326**	
	NAZ	*6,6%*	*10,2%*	
12M_EcGestIntFinanz	84	85	89	SOC
12M_Manag&Govern	187	196	211	SOC
LM-77_ScEconAziendali	**271**	**281**	**300**	*diff*
	UniSI	*3,7%*	*10,7%*	***15,8%***
	16.721	**16.236**	**15.863**	
	NAZ	*-2,9%*	*-5,1%*	
11M_ScStatIndagCamp	11	18	10	SOC
LM-82_ScStatistiche	**11**	**18**	**10**	*diff*
	UniSI	*63,6%*	*-9,1%*	***-31,0%***
	484	**509**	**590**	
	NAZ	*5,2%*	*21,9%*	
22M_ScForm&ConsPed	14	24	28	SOC
LM-85_ScPedagogiche	**14**	**24**	**28**	*diff*
	UniSI	*71,4%*	*100,0%*	***94,7%***
	2.140	**2.279**	**2.253**	
	NAZ	*6,5%*	*5,3%*	
15M_Strat&TecnComun	0	0	22	SOC
LM-92_TeorieComunicazione	**0**	**0**	**22**	*diff*
	UniSI	*N.D.*	*N.D.*	***N.D.***

	456	**484**	**617**	
	NAZ	*6,1%*	*35,3%*	
13C_Giurisprudenza	330	298	205	SOC
LMG-01_Giurisprudenza	**330**	**298**	**205**	*diff*
	UniSI	*-9,7%*	*-37,9%*	***-19,3%***
	28.566	**26.966**	**23.256**	
	NAZ	*-5,6%*	*-18,6%*	
TotAreaScSOCIALI	**1.858**	**1.707**	**1.661**	*diff*
	UniSI	*-8,1%*	*-10,6%*	***-4,8%***
	134.465	**132.023**	**126.658**	
	NAZ	*-1,8%*	*-5,8%*	
23L_ScStor&PatrCult	0	0	97	UM
L-01_BeniCulturali	**0**	**0**	**97**	*diff*
	UniSI	*N.D.*	*N.D.*	***N.D.***
	5.570	**5.811**	**6.030**	
	NAZ	*4,3%*	*8,3%*	
21L_StudiLett&Fil	0	0	139	UM
23L_StudiUmanistici	200	229	0	UM
L-10_Lettere	**200**	**229**	**139**	*diff*
	UniSI	*14,5%*	*-30,5%*	***-33,3%***
	8.950	**8.974**	**9.197**	
	NAZ	*0,3%*	*2,8%*	
22L_Lingue	93	109	125	UM
L-11_LingueCultureModerne	**93**	**109**	**125**	*diff*
	UniSI	*17,2%*	*34,4%*	***31,1%***
	15.190	**15.743**	**15.687**	
	NAZ	*3,6%*	*3,3%*	
22L_ScEduc&Form	118	110	108	UM
L-19_ScEducazFormazione	**118**	**110**	**108**	*diff*
	UniSI	*-6,8%*	*-8,5%*	***-6,4%***
	13.623	**13.318**	**13.343**	
	NAZ	*-2,2%*	*-2,1%*	
15M_Antrop&LingImm	12	25	21	UM
LM-01_AntropologiaCultEtnologia	**12**	**25**	**21**	*diff*
	UniSI	*108,3%*	*75,0%*	***65,5%***
	337	**366**	**369**	
	NAZ	*8,6%*	*9,5%*	
23M_Archeologia	20	9	20	UM
LM-02_Archeologia	**20**	**9**	**20**	*diff*
	UniSI	*-55,0%*	*0,0%*	***-0,3%***
	1.041	**1.029**	**1.044**	
	NAZ	*-1,2%*	*0,3%*	

21M_LettereMod	47	32	40	UM
LM-14_FilologiaMod	**47**	**32**	**40**	*diff*
	UniSI	*-31,9%*	*-14,9%*	***-12,7%***
	3.237	**3.385**	**3.167**	
	NAZ	*4,6%*	*-2,2%*	
21M_LettereClass	17	20	19	UM
LM-15_FilologiaLetteratureStorieAntichità	**17**	**20**	**19**	*diff*
	UniSI	*17,6%*	*11,8%*	***25,5%***
	736	**756**	**635**	
	NAZ	*2,7%*	*-13,7%*	
15M_Language&Mind	0	0	23	UM
15M_Linguist&Comun	31	25	0	UM
LM-39_Linguistica	**31**	**25**	**23**	*diff*
	UniSI	*-19,4%*	*-25,8%*	***-35,3%***
	475	**476**	**520**	
	NAZ	*0,2%*	*9,5%*	
22M_DLettArtSpet	20	21	0	UM
LM-65_ScSpettacolo	**20**	**21**	**0**	*diff*
	UniSI	*5,0%*	*N.D.*	***N.D.***
	20	**21**	**35**	
	NAZ	*5,0%*	*75,0%*	
22M_Filos&Storia	22	11	16	UM
23M_Storia&Filosofia	18	19	22	UM
LM-78_84_ScFilosofiche_ScStoriche	**40**	**30**	**38**	*diff*
	UniSI	*-25,0%*	*-5,0%*	***0,5%***
LM-78_ScFilosofiche	1.851	1.820	1.695	
LM-84_ScStoriche	1.102	1.146	1.097	
LM-78_84_ScFilosofiche_ScStoriche	**2.953**	**2.966**	**2.792**	
	NAZ	*0,4%*	*-5,5%*	
23M_StoriaArte	24	20	14	UM
LM-89_StArte	**24**	**20**	**14**	*diff*
	UniSI	*-16,7%*	*-41,7%*	***-32,7%***
	1.542	**1.604**	**1.403**	
	NAZ	*4,0%*	*-9,0%*	
TotAreaUMANISTICA	**622**	**630**	**644**	*diff*
	UniSI	*1,3%*	*3,5%*	***2,5%***
	53.674	**54.449**	**54.222**	
	NAZ	*1,4%*	*1,0%*	
TOTALE	**4.014**	**3.995**	**3.916**	*diff*
	UniSI	*-0,5%*	*-2,4%*	***-0,4%***
	298.359	**297.366**	**292.140**	
	NAZ	*-0,3%*	*-2,1%*	

Come si può vedere, il dato aggregato ci dice che la performance senese è stata sostanzialmente equivalente a quella media di sistema: nel triennio considerato registriamo infatti un differenziale negativo di solo lo 0,4 %.
Naturalmente, il risultato è molto variabile se si considerano le singole Classi di Corsi di studio: a livello di Aree, per esempio, si registrano risultati positivi per l'Area Umanistica (+ 2,5 %) e molto positivi per l'Area Scientifica (+ 22%); di converso, performance negative si registrano nell'Area Sociale (-4,8 %) e nell'Area Sanitaria (-10,9 %).

2.2.2. Docenti e Ricerca

Sempre dal documento di *Programmazione 2013-15* desumiamo che "Con riferimento alla ricerca, l'Università di Siena ritiene prioritario promuovere l'impatto e la circolazione internazionale della produzione scientifica (in maniera coerente, peraltro, con quanto richiesto dall'Anvur) nonché la valorizzazione, anche in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento e delle iniziative volte alla promozione della salute dei cittadini. Particolare cura va assegnata, inoltre, ai ricercatori e ai gruppi di ricerca in grado di conseguire risultati di rilievo negli esercizi di valutazione, in termini assoluti rispetto al panorama internazionale e in termini comparativi rispetto alle singole comunità nazionali di riferimento".

Ma bisogna comunque partire dalla considerazione che il corpo docente dell'Università di Siena ha subito un consistente decremento nel corso degli ultimi dieci anni: alla politica di complessiva riduzione degli organici del settore pubblico seguita negli ultimi anni attraverso i noti limiti applicati al *turn over* si è aggiunta infatti la gravissima crisi finanziaria che l'Università di Siena si è trovata ad affrontare a partire dalla fine del 2008, che ha comportato il blocco totale delle assunzioni e l'adozione di politiche di incentivazione al pensionamento.

I risultati di questa fase sono rappresentati nella tabella che segue:

Tab. 4: *Evoluzione del corpo docente dal 31-12-2004 al 31-12-2014*

Situazione al	***Professori ordinari***	***Professori associati***	***Ricercatori e Assistenti***	***TOTALE***
31.12.2004	342	294	355	991
31.12.2005	359	330	363	1.052
31.12.2006	362	334	379	1.075
31.12.2007	360	324	378	1.062
31.12.2008	343	310	411	1.064
31.12.2009	327	301	400	1.028
31.12.2010	282	276	388	946
31.12.2011	246	248	367	861
31.12.2012	223	234	357	814
31.12.2013	209	227	352	787
31.12.2014	199	209	344	752

Dalle schede SUA-RD relative all'anno 2013 è stato possibile desumere interessanti informazioni, che costituiscono la base di partenza sulla quale verranno sviluppate nel prossimo futuro le analisi sull'attività scientifica dei 15 Dipartimenti costituiti nell'Università di Siena.

Il primo dato interessante è la quantificazione del c.d. potenziale di ricerca: accanto ai docenti operano infatti un consistente numero di soggetti, che possiamo definire come "Personale in formazione".
La situazione al 31-12-2013 è la seguente:

Tab. 5: *Potenziale di ricerca per Dipartimento al 31-12-2013*

DIP	P1	P2	R1	R2	Doc	%	R3	SD	SS	Pfor	%	Totale	%
11DEPS	18	14	13		**45**	*5,6%*	6	34		**40**	*3,7%*	**85**	*4,5%*
12DISAG	12	13	13		**38**	*4,8%*	8	1		**9**	*0,8%*	**47**	*2,5%*
13DGIUR	21	13	18		**52**	*6,5%*	2	6		**8**	*0,7%*	**60**	*3,2%*
14DISPI	11	10	17		**38**	*4,8%*	1	4		**5**	*0,5%*	**43**	*2,3%*
15DISPOC	16	14	12	1	**43**	*5,4%*	6	7		**13**	*1,2%*	**56**	*3,0%*
21DFCLAM	16	12	17	1	**46**	*5,8%*	2	16		**18**	*1,6%*	**64**	*3,4%*
22DISFUCI	12	13	17		**42**	*5,3%*	3			**3**	*0,3%*	**45**	*2,4%*
23DSSBC	7	17	16	1	**41**	*5,1%*	4	4		**8**	*0,7%*	**49**	*2,6%*
31DBM	9	9	26	5	**49**	*6,1%*	15	81	165	**261**	*23,9%*	**310**	*16,4%*
32DMMS	6	14	24		**44**	*5,5%*	8	34	89	**131**	*12,0%*	**175**	*9,3%*
33DSMCN	26	40	73		**139**	*17,4%*	11	17	301	**329**	*30,2%*	**468**	*24,7%*
41DBCF	12	13	26	1	**52**	*6,5%*	20	54		**74**	*6,8%*	**126**	*6,7%*
42DSFTA	13	15	21		**49**	*6,1%*	40	51		**91**	*8,3%*	**140**	*7,4%*
43DSV	9	8	26	1	**44**	*5,5%*	20	22		**42**	*3,8%*	**86**	*4,5%*
51DIISM	21	22	33	2	**78**	*9,8%*	16	43		**59**	*5,4%*	**137**	*7,2%*
Totale	**209**	**227**	**352**	**12**	**800**	*100%*	**162**	**374**	**555**	**1091**	*100%*	**1891**	*100%*

Legenda:

P1	Professori 1a fascia
P2	Professori 2a fascia
R1	Ricercatori a tempo indeterminato
R2	Ricercatori a tempo determinato
Doc	Docenti
R3	Assegnisti di ricerca
SD	Dottorandi di ricerca
SS	Specializzandi edici
Pfor	Personale in formazione

Spostandoci dai Dipartimenti ai settori scientifico-disciplinari, il potenziale di ricerca espresso dall'Università di Siena e le ore di didattica frontale richieste nell'anno accademico 2013-14 risultano così distribuiti:

Tab. 6: *Potenziale di ricerca ed ore di didattica frontale erogate per SSD*

	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
INF/01 - INFORMATICA	2	2	1		5		1		6	404	98	70	572
MAT/01 - LOGICA MATEMATICA	2	1			3		1		4	312	0	0	312
MAT/02 - ALGEBRA		2	1		3				3	340	48	0	388
MAT/03 - GEOMETRIA	2		2		4				4	262	168	0	430
MAT/04 - MATEMATICHE COMPLEMENTARI	1	1	4		6				6	258	80	0	338
MAT/05 - ANALISI MATEMATICA	2	2	3		7				7	435	216	10	661
MAT/06 - PROBABILITA' E STATISTICA MATEMATICA					0				0	120	0	0	120
MAT/07 - FISICA MATEMATICA	1		1		2				2	180	48	0	228
MAT/08 - ANALISI NUMERICA	1		1		2				2	156	78	0	234
MAT/09 - RICERCA OPERATIVA	1		2		3		1		4	162	150	0	312
01 - Scienze matematiche e informatiche Totale	**12**	**8**	**15**		**35**		**3**		**38**	**2.629**	**886**	**80**	**3.595**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
FIS/01 - FISICA SPERIMENTALE	1	3	5	1	10	3	13		26	546	274	225	1.045
FIS/02 - FISICA TEORICA, MODELLI E METODI MATEMA										0	48	144	192
FIS/03 - FISICA DELLA MATERIA		1			1				1	48	0	0	48
FIS/04 - FISICA NUCLEARE E SUBNUCLEARE										0	72	0	72
FIS/07 - FISICA APPLICATA	1				1				1	210	30	84	324
02 - Scienze fisiche Totale	**2**	**4**	**5**	**1**	**12**	**3**	**13**		**28**	**804**	**424**	**453**	**1.681**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
CHIM/01 - CHIMICA ANALITICA			1		1				1	0	117	96	213
CHIM/02 - CHIMICA FISICA	2	3	2		7	4	1		12	486	96	0	582
CHIM/03 - CHIMICA GENERALE E INORGANICA	3	2	5		10	4	16		30	855	282	0	1.137
CHIM/06 - CHIMICA ORGANICA	2	2	3		7	5			12	541	75	112	728
CHIM/07 FONDAMENTI CHIMICI DELLE TECNOLOGIE					0				0	0	0	20	20
CHIM/08 - CHIMICA FARMACEUTICA	3	3	6	1	13	3	2		18	825	560	100	1.485
CHIM/09 - FARMACEUTICO TECNO-LOGICO APPLICATIV		2	3		5				5	375	84	245	704
CHIM/10 - CHIMICA DEGLI ALIMENTI			1		1				1	0	58	0	58
CHIM/11 CHIMICA E BIOTECNOLOGIA DELLE FERMENTA					0				0	0	0	16	16
CHIM/12 - CHIMICA DELL'AMBIENTE E DEI BENI CULTUR	2		2		4	3	1		8	360	134	48	542
03 - Scienze chimiche Totale	**12**	**12**	**23**	**1**	**48**	**19**	**20**		**87**	**3.442**	**1.406**	**637**	**5.485**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
GEO/01 - PALEONTOLOGIA E PALEOECOLOGIA			1		1		1		2	64	48	64	176
GEO/02 - GEOLOGIA STRATIGRAFICA E SEDIMENTOLO	2		1		3	1	1		5	232	48	0	280
GEO/03 - GEOLOGIA STRUTTURALE	1	1	1		3	1	2		6	200	0	0	200
GEO/04 - GEOGRAFIA FISICA E GEOMORFOLOGIA	1	1	1		3		1		4	248	0	0	248
GEO/05 - GEOLOGIA APPLICATA	1	2	2		5	17	16		38	376	144	48	568
GEO/06 - MINERALOGIA		2			2		1		3	240	0	0	240
GEO/07 - PETROLOGIA E PETROGRAFIA		1			1	1			2	156	0	48	204
GEO/08 - GEOCHIMICA E VULCANOLOGIA			1		1	1	1		3	0	96	48	144
GEO/09 - GEORISORSE MINERARIE E APPLICAZIONI MI	1		1		2	1			3	104	48	0	152
GEO/10 - GEOFISICA DELLA TERRA SOLIDA	1	1	1		3	3			6	120	48	0	168
GEO/11 - GEOFISICA APPLICATA					0				0	120	0	0	120
GEO/12 - OCEANOGRAFIA E FISICA DELL'ATMOSFERA					0		1		1	0	0	0	0
04 - Scienze della terra Totale	**7**	**8**	**9**		**24**	**25**	**24**		**73**	**1.860**	**432**	**208**	**2.500**

	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
BIO/01 - BOTANICA GENERALE			2		2				2	0	164	88	252
BIO/02 - BOTANICA SISTEMATICA			3		3				3	64	188	0	252
BIO/03 - BOTANICA AMBIENTALE E APPLICATA		1	1		2	1	3		6	56	0	0	56
BIO/04 - FISIOLOGIA VEGETALE			2		2				2	0	0	0	0
BIO/05 - ZOOLOGIA	3	3	3		9	5	6		20	712	120	0	832
BIO/06 - ANATOMIA COMPARATA E CITOLOGIA	1	1	3		5	1	2		8	216	300	0	516
BIO/07 - ECOLOGIA	2	1	4		7	7	7		21	432	330	120	882
BIO/08 - ANTROPOLOGIA		1	3		4		3		7	112	0	36	148
BIO/09 - FISIOLOGIA	2	4	5		11	1	5		17	889	152	70	1.111
BIO/10 - BIOCHIMICA	3	3	5		11	6	4	1	22	764	162	214	1.140
BIO/11 - BIOLOGIA MOLECOLARE	1		3		4	7	39		50	64	180	60	304
BIO/12 - BIOCHIMICA CLINICA E BIOLOGIA MOLECOLAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	94	68	182
BIO/13 - BIOLOGIA APPLICATA		1	3		4		2		6	136	300	0	436
BIO/14 - FARMACOLOGIA	2	2	10	1	15	5	3		23	370	459	10	839
BIO/15 - BIOLOGIA FARMACEUTICA		2	1		3	1			4	205	0	0	205
BIO/16 - ANATOMIA UMANA	1	2	3		6				6	320	426	87	833
BIO/17 - ISTOLOGIA	1		2		3	1	14		18	116	150	26	292
BIO/18 - GENETICA		1			1				1	148	0	0	148
BIO/19 - MICROBIOLOGIA GENERALE		1			1				1	120	36	24	180
05 - Scienze biologiche Totale	**16**	**23**	**53**	**1**	**93**	**35**	**88**	**1**	**217**	**4.744**	**3.061**	**803**	**8.608**

	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
MED/01 - STATISTICA MEDICA					0				0	16	48	138	202
MED/02 - STORIA DELLA MEDICINA			1		1				1	0	58	0	58
MED/03 - GENETICA MEDICA	1		2		3	1	28		32	46	122	30	198
MED/04 - PATOLOGIA GENERALE	2	2	7		11	4	4		19	372	341	177	890
MED/05 - PATOLOGIA CLINICA					0				0	8	0	60	68
MED/06 - ONCOLOGIA MEDICA	1				1		2	15	18	58	0	10	68
MED/07 - MICROBIOLOGIA E MICROBIOLOGIA CLINICA	1	3	4	1	9	12	9		30	322	216	58	596
MED/08 - ANATOMIA PATOLOGICA	3	2	2		7	2	41	16	66	348	174	122	644
MED/09 - MEDICINA INTERNA	2	6	15		23		1	50	74	274	378	0	652
MED/10 - MALATTIE DELL'APPARATO RESPIRATORIO	1	2	2		5		1	1	7	112	50	0	162
MED/11 - MALATTIE DELL'APPARATO CARDIOVASCOLA		1			1			32	33	116	0	60	176
MED/12 - GASTROENTEROLOGIA					0				0	16	20	0	36
MED/13 - ENDOCRINOLOGIA	1	2	1		4	1		15	20	114	20	28	162
MED/14 - NEFROLOGIA					0			8	8	16	0	10	26
MED/15 - MALATTIE DEL SANGUE		1	1		2		1		3	50	0	28	78
MED/16 - REUMATOLOGIA	1	1	2		4	2	2	3	11	48	40	0	88
MED/17 - MALATTIE INFETTIVE			2		2			3	5	0	106	30	136
MED/18 - CHIRURGIA GENERALE	2	7	7		16	1	3	21	41	232	140	42	414
MED/19 - CHIRURGIA PLASTICA	1	1	2		4	1		15	20	20	18	0	38
MED/20 - CHIRURGIA PEDIATRICA E INFANTILE	1				1			1	2	50	0	0	50
MED/21 - CHIRURGIA TORACICA	1				1				1	28	0	0	28
MED/22 - CHIRUGIA VASCOLARE	1	2	1		4			22	26	28	0	0	28
MED/23 - CHIRURGIA CARDIACA	2				2			17	19	108	0	0	108
MED/24 - UROLOGIA	1				1				1	28	0	0	28
MED/25 - PSICHIATRIA		1	2		3			21	24	66	86	0	152
MED/26 - NEUROLOGIA	3	4	6		13	3	4	22	42	252	88	40	380
MED/27 - NEUROCHIRURGIA		1	1		2	1	1	1	5	28	20	0	48
MED/28 - MALATTIE ODONTOSTOMATOLOGICHE	1	2	6	2	11		6		17	206	554	26	786
MED/29 - CHIRURGIA MAXILLOFACCIALE				1	1				1	0	42	0	42
MED/30 - MALATTIE APPARATO VISIVO		2	11		13			17	30	86	180	0	266
MED/31 - OTORINOLARINGOIATRIA	1	1	1		3			2	5	64	70	0	134
MED/32 - AUDIOLOGIA		1			1				1	80	0	10	90
MED/33 - MALATTIE APPARATO LOCOMOTORE	1		3		4			20	24	56	44	58	158
MED/34 - MEDICINA FISICA E RIABILITATIVA					0				0	0	0	50	50
MED/35 - MALATTIE CUTANEE E VENEREE	1	1	4		6			20	26	48	24	0	72
MED/36 - DIAGNOSTICA PER IMMAGINI E RADIOTERAPI	1	1	1		3			49	52	122	40	96	258
MED/37 - NEURORADIOLOGIA					0				0	0	0	20	20
MED/38 - PEDIATRIA GENERALE E SPECIALISTICA	1	1	2		4			34	38	72	118	116	306
MED/39 - NEUROPSICHIATRIA INFANTILE					0				0	20	0	106	126
MED/40 - GINECOLOGIA E OSTETRICIA	1	3	4		8		5	20	33	242	56	0	298
MED/41 - ANESTESIOLOGIA		1	2		3			76	79	10	192	48	250

MED/42 - IGIENE GENERALE E APPLICATA	2	2	4		8	3	3	14	28	492	254	150	896
MED/43 - MEDICINA LEGALE	1	1	2		4	1		19	24	138	78	60	276
MED/44 - MEDICINA DEL LAVORO	2				2			18	20	142	0	40	182
MED/45 - SCIENZE INFERMIERISTICHE GENERALI, CLINI					0				0	0	0	8.224	8.224
MED/46 - SCIENZE TECNICHE DI MEDICINA DI LABORAT			5	1	6	1			7	0	100	3.220	3.320
MED/47 - SCIENZE INFERMIERISTICHE OSTETRICO-GINE					0				0	56	0	2.363	2.419
MED/48 - SCIENZE INFERMIERISTICHE E TECNICHE NEU					0				0	20	50	4.235	4.305
MED/49 - SCIENZE TECNICHE DIETETICHE APPLICATE					0			2	2	8	0	1.662	1.670
MED/50 - SCIENZE TECNICHE MEDICHE APPLICATE			2		2				2	20	990	8.005	9.015
06 - Scienze mediche Totale	**37**	**52**	**105**	**5**	**199**	**33**	**111**	**554**	**897**	**4.638**	**4.717**	**29.322**	**38.677**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
AGR/01 - ECONOMIA ED ESTIMO RURALE		1	1		2				2	0	0	0	0
AGR/13 - CHIMICA AGRARIA					0				0	0	0	48	48
AGR/15 - SCIENZE E TECNOLOGIE ALIMENTARI					0				0	0	0	20	20
VET/02 - FISIOLOGIA VETERINARIA					0				0	0	0	48	48
VET/04 - ISPEZIONE DEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMA					0				0	0	0	20	20
VET/06 - PARASSITOLOGIA E MALATTIE PARASSITARIE					0				0	0	10	10	20
07 - Scienze agrarie e veterinarie Totale		**1**	**1**		**2**				**2**	**0**	**10**	**146**	**156**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
ICAR/03 - INGEGNERIA SANITARIA - AMBIENTALE					0				0	0	0	10	10
ICAR/18 - STORIA DELL'ARCHITETTURA			2		2				2	42	96	0	138
08 - Ingegneria civile e Architettura Totale			**2**		**2**				**2**	**42**	**96**	**10**	**148**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
ING-IND/09 - SISTEMI PER L'ENERGIA E L'AMBIENTE		1			1				1	0	0	72	72
ING-IND/13 - MECCANICA APPLICATA ALLE MACCHINE			1		1	1			2	0	72	0	72
ING-IND/17 - IMPIANTI INDUSTRIALI MECCANICI					0				0	0	0	48	48
ING-IND/21 - METALLURGIA					0				0	66	0	0	66
ING-IND/22 - SCIENZA E TECNOLOGIA DEI MATERIALI					0				0	0	0	30	30
ING-IND/31 - ELETTROTECNICA	1		2		3				3	130	98	0	228
ING-IND/35 - INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE			1		1				1	0	76	132	208
ING-INF/01 - ELETTRONICA	1	2			3	1	4		8	240	48	0	288
ING-INF/02 - CAMPI ELETTROMAGNETICI	1	1	1		3	5	6		14	243	72	30	345
ING-INF/03 - TELECOMUNICAZIONI	2	3	2		7	2	9		18	608	102	0	710
ING-INF/04 - AUTOMATICA	2	1	5		8	2	15		25	418	308	0	726
ING-INF/05 - SISTEMI DI ELABORAZIONE DELLE INFORM	1	4	5	1	11	3	6		20	645	302	192	1.139
ING-INF/06 - BIOINGEGNERIA ELETTRONICA E INFORMA	1	1	1		3	1			4	104	42	30	176
ING-INF/07 - MISURE ELETTRICHE E ELETTRONICHE		1	1		2	1			3	130	48	82	260
09 - Ingegneria industriale e dell'informazione Totale	**9**	**14**	**19**	**1**	**43**	**16**	**40**		**99**	**2.584**	**1.168**	**616**	**4.368**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
L-ANT/01 - PREISTORIA E PROTOSTORIA	1		1		2				2	90	180	91	361
L-ANT/02 - STORIA GRECA	1	1	1		3				3	272	0	0	272
L-ANT/03 - STORIA ROMANA	1				1				1	156	0	0	156
L-ANT/05 - PAPIROLOGIA					0				0	72	0	0	72
L-ANT/06 - ETRUSCOLOGIA E ANTICHITÀ ITALICHE			1		1				1	0	72	0	72
L-ANT/07 - ARCHEOLOGIA CLASSICA	1	1			2				2	156	0	0	156
L-ANT/08 - ARCHEOLOGIA CRISTIANA E MEDIEVALE		2	2		4	3			7	234	180	0	414
L-ANT/09 - TOPOGRAFIA ANTICA			1		1				1	0	36	0	36
L-ANT/10 - METODOLOGIE DELLA RICERCA ARCHEOLO		2			2				2	306	36	0	342
L-ART/01 - STORIA DELL'ARTE MEDIEVALE		2	1		3				3	162	72	72	306
L-ART/02 - STORIA DELL'ARTE MODERNA		1	1		2				2	126	108	36	270
L-ART/03 - STORIA DELL'ARTE CONTEMPORANEA		2		1	3				3	212	36	36	284
L-ART/04 - MUSEOLOGIA E CRITICA ARTISTICA E DEL P					0				0	108	0	36	144
L-ART/05 - DISCIPLINE DELLO SPETTACOLO		1	1		2				2	126	82	72	280
L-ART/06 - CINEMA, FOTOGRAFIA E TELEVISIONE		2	1		3				3	264	72	72	408
L-ART/07 - MUSICOLOGIA E STORIA DELLA MUSICA		1			1				1	126	36	54	216
L-FIL-LET/02 - LINGUA E LETTERATURA GRECA	1	2			3				3	150	0	72	222
L-FIL-LET/04 - LINGUA E LETTERATURA LATINA	3	1	4		8				8	396	90	72	558
L-FIL-LET/05 - FILOLOGIA CLASSICA	1		2		3				3	156	108	36	300
L-FIL-LET/07 - CIVILTA' BIZANTINA					0				0	36	0	0	36
L-FIL-LET/08 - LETTERATURA LATINA MEDIEVALE E UM	1				1				1	108	0	0	108

L-FIL-LET/09 - FILOLOGIA E LINGUISTICA ROMANZA	1			1	2	2	15		19	102	36	0	138
L-FIL-LET/10 - LETTERATURA ITALIANA	1	2	3		6				6	234	108	0	342
L-FIL-LET/11 - LETTERATURA ITALIANA CONTEMPORAN		1			1				1	126	0	72	198
L-FIL-LET/12 - LINGUISTICA ITALIANA	3		1		4				4	306	36	0	342
L-FIL-LET/13 - FILOLOGIA DELLA LETTERATURA ITALIAN					0				0	0	36	36	72
L-FIL-LET/14 - CRITICA LETTERARIA E LETTERATURE C		3	1		4				4	234	36	0	270
L-FIL-LET/15 - FILOLOGIA GERMANICA	1		1		2				2	80	72	0	152
L-LIN/01 - GLOTTOLOGIA E LINGUISTICA	2	1	1		4		1		5	408	72	36	516
L-LIN/02 - DIDATTICA DELLE LINGUE MODERNE					0				0	36	0	0	36
L-LIN/03 - LETTERATURA FRANCESE					0				0	108	0	96	204
L-LIN/04 - LINGUA E TRADUZIONE LINGUA FRANCESE		1	1		2				2	48	0	164	212
L-LIN/05 - LETTERATURA SPAGNOLA			1		1				1	0	126	36	162
L-LIN/06 - LINGUA E LETTERATURE ISPANO-AMERICAN			1		1				1	0	0	54	54
L-LIN/07 - LINGUA E TRADUZIONE - LINGUA SPAGNOLA					0				0	0	24	336	360
L-LIN/08 - LETTERATURE PORTOGHESE E BRASILIANA					0				0	0	0	36	36
L-LIN/09 - LINGUA E TRADUZIONE - LINGUE PORTOGHE					0				0	0	0	124	124
L-LIN/10 - LETTERATURA INGLESE		2	2		4				4	246	36	60	342
L-LIN/11 - LINGUE E LETTERATURE ANGLO-AMERICANE	1		1		2				2	120	72	0	192
L-LIN/12 - LINGUA E TRADUZIONE - LINGUA INGLESE	2	1	1		4				4	238	138	340	716
L-LIN/13 - LETTERATURA TEDESCA	2	1	1		4				4	252	0	0	252
L-LIN/14 - LINGUA E TRADUZIONE - LINGUA TEDESCA					0				0	72	24	224	320
L-LIN/21 - SLAVISTICA		1	1		2				2	24	94	360	478
10 - Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storic	**23**	**31**	**32**	**2**	**88**	**5**	**16**		**109**	**5.890**	**2.018**	**2.623**	**10.531**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
M-DEA/01 - DISCIPLINE DEMOETNOANTROPOLOGICHE	1	3	2		6				6	514	144	352	1010
M-EDF/01 - METODI E DIDATTICHE DELLE ATTIVITA' MO					0				0	0	0	20	20
M-FIL/01 - FILOSOFIA TEORETICA	1		3		4		1		5	198	144	0	342
M-FIL/02 - LOGICA E FILOSOFIA DELLA SCIENZA			1		1				1	10	100	72	182
M-FIL/03 - FILOSOFIA MORALE		2	1		3				3	270	72	54	396
M-FIL/04 - ESTETICA		1			1				1	108	72	0	180
M-FIL/05 - FILOSOFIA E TEORIA DEI LINGUAGGI	2		1		3				3	180	144	180	504
M-FIL/06 - STORIA DELLA FILOSOFIA	1		3		4				4	162	198	0	360
M-FIL/07 - STORIA DELLA FILOSOFIA ANTICA		1			1				1	36	0	0	36
M-FIL/08 - STORIA DELLA FILOSOFIA MEDIEVALE					0				0	36	0	72	108
M-GGR/01 - GEOGRAFIA		3			3				3	372	0	54	426
M-GGR/02 - GEOGRAFIA ECONOMICO-POLITICA					0				0	36	0	0	36
M-PED/01 - PEDAGOGIA GENERALE E SOCIALE	2		1		3				3	226	108	56	390
M-PED/02 - STORIA DELLA PEDAGOGIA	1				1				1	108	0	0	108
M-PED/03 - DIDATTICA E PEDAGOGIA SPECIALE	1				1	2			3	180	0	108	288
M-PED/04 PEDAGOGIA SPERIMENTALE					0				0	0	0	36	36
M-STO/01 - STORIA MEDIEVALE	2	2	3		7		4		11	378	108	0	486
M-STO/02 - STORIA MODERNA	3	1	1		5				5	468	36	36	540
M-STO/04 - STORIA CONTEMPORANEA	6	6	4		16	1	4		21	1.228	270	246	1.744
M-STO/05 - STORIA DELLA SCIENZA E DELLE TECNICH	1	1			2	1			3	180	0	36	216
M-STO/07 - STORIA DEL CRISTIANESIMO E DELLE CHIE		1			1				1	180	0	0	180
M-STO/08 - ARCHIVISTICA, BIBLIOGRAFIA E BIBLIOTEC	1		1		2				2	60	108	0	168
M-STO/09 - PALEOGRAFIA	1		1		2	1			3	198	144	0	342
11a - Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche Tota	**23**	**21**	**22**		**66**	**5**	**9**		**80**	**5.128**	**1.648**	**1.322**	**8.098**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
M-PSI/01 - PSICOLOGIA GENERALE	1	1	1		3	1			4	270	224	130	624
M-PSI/04 - PSICOLOGIA DELLO SVILUPPO E PSICOLOG			1		1				1	0	72	20	92
M-PSI/05 - PSICOLOGIA SOCIALE					0				0	0	0	196	196
M-PSI/06 - PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGAN					0				0	0	36	56	92
M-PSI/08 - PSICOLOGIA CLINICA			2		2		1		3	0	76	84	160
11b - Scienze psicologiche Totale	**1**	**1**	**4**		**6**	**1**	**1**		**8**	**270**	**408**	**486**	**1.164**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
IUS/01 - DIRITTO PRIVATO	3	3	2		8				8	570	96	180	846
IUS/02 - DIRITTO PRIVATO COMPARATO		1			1				1	130	0	0	130
IUS/03 - DIRITTO AGRARIO		1			1				1	120	0	80	200
IUS/04 - DIRITTO COMMERCIALE	3	1	1		5	1	2		8	400	40	40	480
IUS/05 - DIRITTO DELL'ECONOMIA			2		2				2	100	260	0	360
IUS/07 - DIRITTO DEL LAVORO	2	1	4		7				7	380	164	134	678

IUS/08 - DIRITTO COSTITUZIONALE	1		1		2				2	380	40	0	420
IUS/09 - ISTITUZIONI DI DIRITTO PUBBLICO	3	1	3		7	1	2		10	240	180	56	476
IUS/10 - DIRITTO AMMINISTRATIVO	3	1	4		8				8	290	250	100	640
IUS/11 - DIRITTO CANONICO E DIRITTO ECCLESIASTICO	1				1				1	0	40	0	40
IUS/12 - DIRITTO TRIBUTARIO	2	1	2		5				5	270	130	20	420
IUS/13 - DIRITTO INTERNAZIONALE	2	3	3		8				8	400	180	80	660
IUS/14 - DIRITTO DELL'UNIONE EUROPEA		1			1	2			3	203	70	0	273
IUS/15 - DIRITTO PROCESSUALE CIVILE	1	1	1		3				3	160	90	0	250
IUS/16 - DIRITTO PROCESSUALE PENALE		1	1		2		2		4	130	40	40	210
IUS/17 - DIRITTO PENALE	2	2	2		6				6	380	140	116	636
IUS/18 - DIRITTO ROMANO E DIRITTI DELL'ANTICHITÀ	1	1	2		4				4	260	110	0	370
IUS/19 - STORIA DEL DIRITTO MEDIEVALE E MODERNO	4	1	4		9				9	470	140	0	610
IUS/20 - FILOSOFIA DEL DIRITTO	3		1		4	1	1		6	340	0	0	340
IUS/21 - DIRITTO PUBBLICO COMPARATO	1				1				1	60	0	0	60
12 - Scienze giuridiche Totale	**32**	**20**	**33**		**85**	**5**	**7**		**97**	**5.283**	**1.970**	**846**	**8.099**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
SECS-P/01 - ECONOMIA POLITICA	13	8	6		27	3	7		37	2.296	180	200	2.676
SECS-P/02 - POLITICA ECONOMICA	3		3		6	1	26		33	340	60	0	400
SECS-P/03 - SCIENZA DELLE FINANZE		1			1				1	88	0	260	348
SECS-P/05 - ECONOMETRIA					0				0	80	120	30	230
SECS-P/06 - ECONOMIA APPLICATA					0				0	0	40	0	40
SECS-P/07 - ECONOMIA AZIENDALE	3	5	3		11	2			13	600	192	436	1.228
SECS-P/08 - ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE	1				1	1			2	176	0	236	412
SECS-P/09 - FINANZA AZIENDALE			1		1				1	0	120	0	120
SECS-P/10 - ORGANIZZAZIONE AZIENDALE					0				0	10	0	160	170
SECS-P/11 - ECONOMIA DEGLI INTERMEDIARI FINANZI	2	4	1		7	2			9	700	100	170	970
SECS-P/12 - STORIA ECONOMICA		2	2		4		2		6	180	112	40	332
SECS-P/13 - SCIENZE MERCEOLOGICHE					0				0	0	0	10	10
SECS-S/01 - STATISTICA	2	2	2		6	1			7	340	120	0	460
SECS-S/02 STATISTICA PER LA RICERCA SPERIMENTA					0				0	0	10	30	40
SECS-S/03 - STATISTICA ECONOMICA		1	2		3	1			4	240	100	0	340
SECS-S/04 - DEMOGRAFIA		1	1		2				2	120	60	0	180
SECS-S/05 - STATISTICA SOCIALE	1				1				1	120	0	60	180
SECS-S/06 - METODI MATEMATICI DELL'ECONOMIA E D	3	3	1		7				7	650	194	200	1.044
13 - Scienze economiche e statistiche Totale	**28**	**27**	**22**		**77**	**11**	**35**		**123**	**5.940**	**1.408**	**1.832**	**9.180**
	Qualifiche									ore didattica frontale 2013-14			
SSD	**P1**	**P2**	**R1**	**R2**	**Doc**	**R3**	**SD**	**SS**	**Totale**	**PR**	**RU**	**AL**	**TOT**
SPS/01 - FILOSOFIA POLITICA					0				0	0	40	0	40
SPS/02 - STORIA DELLE DOTTRINE POLITICHE	2		1		3				3	208	0	0	208
SPS/03 - STORIA DELLE ISTITUZIONI POLITICHE				1	1				1	0	40	0	40
SPS/04 - SCIENZA POLITICA	4		1		5	3	7		15	430	100	60	590
SPS/06 - STORIA DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI		2	1		3				3	160	40	0	200
SPS/07 - SOCIOLOGIA GENERALE	1	1	2		4	1			5	202	188	192	582
SPS/08 - SOCIOLOGIA DEI PROCESSI CULTURALI E CO		2	2		4				4	238	126	128	492
SPS/09 - SOCIOLOGIA DEI PROCESSI ECONOMICI E DE										0	0	40	40
SPS/10 - SOCIOLOGIA DELL'AMBIENTE E DEL TERRITO										0	0	70	70
SPS/13 - STORIA E ISTITUZIONI DELL'AFRICA										60	0	0	60
14 - Scienze politiche e sociali Totale	**7**	**5**	**7**	**1**	**20**	**4**	**7**		**31**	**1.298**	**534**	**490**	**2.322**
Totale SSD	**209**	**227**	**352**	**12**	**800**	**162**	**374**	**555**	**1891**	**44.552**	**20.186**	**39.874**	**104.612**
Attività formative noSSD										**6.391**	**5.453**	**1.036**	**12.880**
TOTALE										**50.943**	**25.639**	**40.910**	**117.492**

Per quanto riguarda i progetti di ricerca finanziati e l'attività per conto terzi svolta nel corso del 2013, la situazione per singolo dipartimento risulta essere la seguente:

Tab. 7: *Progetti finanziati e attività conto terzi per Dipartimento (Anno 2013)*

	FIRB		PQ-VII		PRIN		Altri PROG		c/terzi	
Dipartimento	**N.**	**impRiscos**	**N.**	**costiElegg**	**N.**	**impAssegn**	**N.**	**impRiscos**	**valore**	**%**
11DEPS			4	1.030.759			2	9.344	27.000	*0,8%*
12DISAG	1	23.029					1	27.500	106.000	*3,1%*
13DGIUR			2	212.856					2.000	*0,1%*
14DISPI							4	25.850	29.000	*0,8%*
15DISPOC	1	35.536	2	751.674	2	118.130	4	123.570	135.000	*3,9%*
21DFCLAM					2	80.317	2	24.815	30.000	*0,9%*
22DISFUCI					1	96.667	3	7.500	1.000	*0,0%*
23DSSBC	1	158.391					7	96.100	80.000	*2,3%*
31DBM			13	7.626.894	1	33.000	3	107.471	334.000	*9,8%*
32DMMS	1	117.978	1	228.800			6	123.504	127.000	*3,7%*
33DSMCN			4	1.728.669	1	96.474	4	300.701	381.000	*11,1%*
41DBCF			7	2.918.221	1	67.290	8	981.278	302.000	*8,8%*
42DSFTA	1	266.978	4	750.426	2	135.185	21	984.713	960.000	*28,1%*
43DSV	1	159.761	2	783.014	1	100.793	10	257.364	367.000	*10,7%*
51DIISM	3	151.543	16	7.078.624			8	256.270	539.000	*15,8%*
Totale	**9**	**913.216**	**55**	**23.109.937**	**11**	**727.856**	**83**	**3.325.980**	**3.420.000**	***100%***

I docenti dell'Università di Siena hanno realizzato, nel corso del 2013, la seguente produzione scientifica:

Tab. 8: *N. prodotti di ricerca per Dipartimento (Anno 2013)*

	n. Prodotti						
Dipartimento	**riv**	**vol**	**libri**	**conv**	**altro**	**brev**	**cur**
11DEPS	42	22	3	5	4		2
12DISAG	43	53	1	3	1		5
13DGIUR	75	120	16	5			4
14DISPI	42	26	7	3			5
15DISPOC	39	56	8	13	1		12
21DFCLAM	40	40	10	16			9
22DISFUCI	34	30	8	10			5
23DSSBC	32	48	5	22			5
31DBM	181	6		36		2	
32DMMS	133	3		31		1	
33DSMCN	306	6	4	46			
41DBCF	121	6	1	9		1	
42DSFTA	195	18	2	78	1		1
43DSV	111	1		31			
51DIISM	105	8		75			2
TOTALE	**1.499**	**443**	**65**	**383**	**7**	**4**	**50**

Legenda

riv Articoli su rivista
vol Contributi in volumi

libri	libri
conv	Contributi in atti di convegno
	altra
altro	tipologia
brev	brevetto
cur	curatela

Una parte importante (circa un terzo) di questa produzione è realizzata con l'apporto di almeno un coautore straniero; questo elemento, insieme ai dati sugli scambi internazionali in entrate e in uscita di studiosi, sono ritenuti significativi ai fini della valutazione del grado di apertura internazionale del singolo dipartimento. Ecco il dettaglio, desunto sempre dalle schede SUA-RD 2013:

Tab. 9: *N. prodotti di ricerca con coatori stranieri e mobilità int.le (Anno 2013)*

	n. Prodotti con coautori stranieri							Mob. Int.le	
Dipartimento	**riv**	**vol**	**libri**	**conv**	**altro**	**brev**	**cur**	**out**	**in**
11DEPS	8	3	3				1	8	0
12DISAG	10	4		1			2	3	2
13DGIUR		2					1	0	0
14DISPI	2	3		1				0	0
15DISPOC	6	3	2	5			2	4	6
21DFCLAM			1	1			3	4	1
22DISFUCI	4						2	1	0
23DSSBC	1	1	2				3	0	0
31DBM	54	2		11				1	0
32DMMS	34			6				0	1
33DSMCN	72			3				2	0
41DBCF	55	2		1				2	3
42DSFTA	114	2		18	1			4	7
43DSV	48			3				0	0
51DIISM	34	2		21			2	6	7
TOTALE	**442**	**24**	**8**	**71**	**1**	**0**	**16**	**35**	**27**

Legenda

riv	Articoli su rivista
vol	Contributi in volumi
libri	libri
conv	Contributi in atti di convegno
	altra
altro	tipologia
brev	brevetto
cur	curatela

Un altro elemento interessante che è possibile desumere dalle schede SUA-RD, è il dato relativo ai docenti senza produzione scientifica nell'anno 2013. Questo elemento, come noto, penalizza gli Atenei in sede di VQR: per tale motivo è necessario monitorarlo con la dovuta attenzione.

Tab. 10: *N. docenti senza produzione scientifica (Anno 2013)*

Dipartimento	PO	PA	RU	TOT	Doc	%
11DEPS	7	6	4	**17**	45	*37,8%*
12DISAG	1	4	2	**7**	38	*18,4%*
13DGIUR	4	2	2	**8**	52	*15,4%*
14DISPI	3	1	7	**11**	38	*28,9%*
15DISPOC	2	1	4	**7**	43	*16,3%*
21DFCLAM	1	2	6	**9**	46	*19,6%*
22DISFUCI	1	1	6	**8**	42	*19,0%*
23DSSBC	0	1	6	**7**	41	*17,1%*
31DBM	2	2	3	**7**	49	*14,3%*
32DMMS	0	0	7	**7**	44	*15,9%*
33DSMCN	1	6	17	**24**	139	*17,3%*
41DBCF	0	2	2	**4**	52	*7,7%*
42DSFTA	1	0	0	**1**	49	*2,0%*
43DSV	1	1	3	**5**	44	*11,4%*
51DIISM	4	3	4	**11**	78	*14,1%*
TOTALE	**28**	**32**	**73**	**133**	**800**	***16,6%***

2.2.3. PTA e gestione amministrativa

A differenza del corpo docente dell'Università di Siena, che ha subito un sensibile decremento nel corso degli ultimi dieci anni, il personale tecnico-amministrativo continua a mantenere anche oggi una certa consistenza: il blocco totale delle assunzioni e la mobilità verso altri enti del settore pubblico ne hanno naturalmente ridotto la numerosità, ma non in misura confrontabile con quanto accaduto per i docenti. Anche se va sottolineato come, rispetto ai numeri esposti in tabella, bisogna tenere conto di alcune unità di personale comandato presso altri enti: si tratta perciò di personale che risulta ancora a carico dell'organico dell'Università di Siena, ma che non grava sul bilancio (e naturalmente non lavora per l'Ateneo).
L'evoluzione degli ultimi dieci anni è stata comunque la seguente:

Tab. 11: *Evoluzione del personale tecnico-amm.vo dal 31-12-2004 al 31-12-2014*

Situazione al	*Amministrativi e tecnici*
31.12.2004	869
31.12.2005	981
31.12.2006	1.023
31.12.2007	1.116
31.12.2008	1.238
31.12.2009	1.191
31.12.2010	1.143
31.12.2011	1.109
31.12.2012	1.085

31.12.2013	1.072
31.12.2014	1.065

Le 1065 unità di personale registrate al 31 dicembre 2014, si distribuiscono all'interno delle varie aree funzionali nel modo seguente:

Tab. 12: *Personale contrattualizzato al 31-12-2014 per Categoria e Area funzionale*

Area Funzionale	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. EP	Dirigenti	Lettori	Totale	Totale Po
Area Medico - Odontoiatrica e Socio - Sanitaria				4			4	1,6
Area Socio - Sanitaria		12	41				53	15,3
Area Amministrativa - Gestionale			122	17			139	43,4
Area non definita			11		1	40	52	11,95
Area Servizi Generali e Tecnici	23						23	4,6
Area Amministrativa	11	253					264	65,45
Area Biblioteche		48	27	5			80	22,1
Area Tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati		248	196	6			450	123,2
TOTALE	**34**	**561**	**397**	**32**	**1**	**40**	**1.065**	**287,6**

Le risorse di PTA disponibili, espresse in anni-uomo per tenere conto dei rapporti di lavoro part-time, risultano attribuite alle strutture attivate al 31-12-2014 nelle misure seguenti:

Tab. 13: *Anni-uomo di PTA disponibili per struttura organizzativa (al 31-12-2014)*

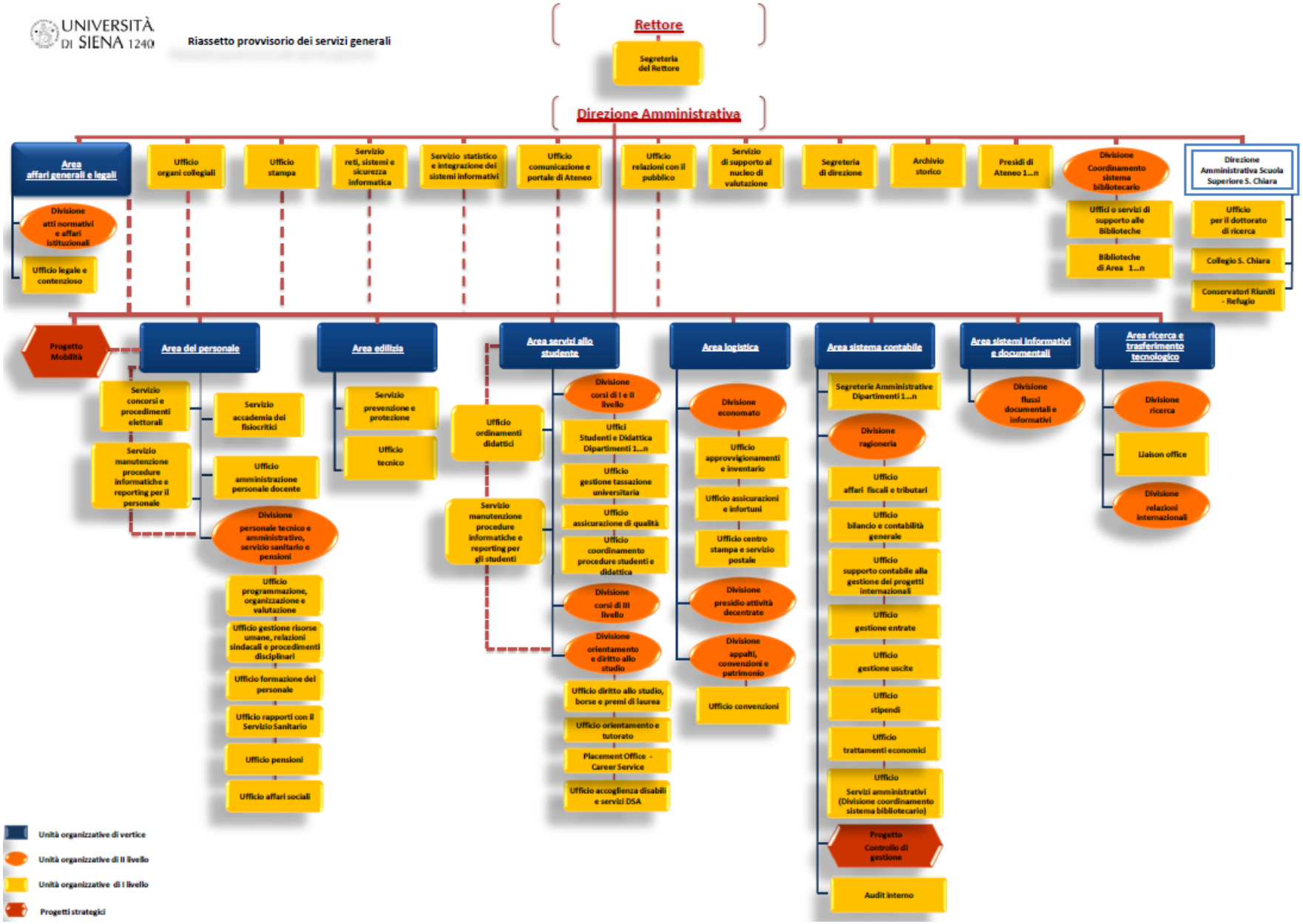
DESCRIZIONE_STRUTTURA	B	C	D	EP	Dir	Totale
DIREZIONE GENERALE		2,33	1,00		1,00	4,33
Servizi di staff alla Direzione Generale			0,50	1,40		1,90
Segreteria di direzione		1,00	2,00			3,00
Segreteria del Rettore		3,00	2,00			5,00
Archivio storico		1,00	1,00			2,00

Servizio di supporto al nucleo di valutazione		2,00	2,00			4,00
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica		4,00	7,00			11,00
Servizio statistico e integrazione dei sistemi informativi		2,00	3,50			5,50
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo		5,00	3,00			8,00
Ufficio organi collegiali		4,00	2,00			6,00
Ufficio relazioni con il pubblico	0,56	5,59	2,00			8,14
Ufficio stampa		1,00	2,83			3,83
DIPINT - Europrogettazione		3,00	3,00			6,00
DIVISIONE COORDINAMENTO SISTEMA BIBLIOTECARIO	1,00	7,00	1,00	1,00		10,00
Biblioteca di Area Economica		7,83	3,95			11,78
Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	2,00	11,00	3,83			16,83
Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica		12,00	2,00	1,00		15,00
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	1,00	9,00	3,00			13,00
Biblioteca di Area Umanistica	2,83	11,90	10,62	1,00		26,35
Ufficio servizi amministrativi		2,00	1,00			3,00
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche		2,00	2,00			4,00
Totale	**6,83**	**62,73**	**27,40**	**3,00**		**99,96**
SCUOLA SUPERIORE "SANTA CHIARA"	1,00	1,00		1,00		3,00
Collegio Santa Chiara		3,00				3,00
Conservatori Riuniti - Refugio		1,00				1,00
Ufficio per il DOTTORATO DI RICERCA		1,00				1,00
Totale	**1,00**	**6,00**		**1,00**		**8,00**
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI						
Ufficio legale e contenzioso		2,00	4,50			6,50
DIVISIONE ATTI NORMATIVI E AFFARI ISTITUZIONALI		3,00	1,00	1,00		5,00
Totale		**5,00**	**5,50**	**1,00**		**11,50**
AREA DEL PERSONALE						
Servizio accademia fisiocritici		1,00				1,00
Servizio concorsi e procedimenti elettorali		2,00	1,00			3,00
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale		2,00	1,00			3,00
Ufficio amministrazione personale docente		7,83	1,00			8,83
DIVISIONE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO, SERVIZIO SAN. E PENSIONI				2,00		2,00
Ufficio affari sociali		1,33	1,00			2,33
Ufficio formazione del personale		1,67	2,00			3,67
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari		7,00	2,83			9,83
Ufficio pensioni		1,00	1,00			2,00
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione		3,00	2,00			5,00
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario		3,00	1,00			4,00
Totale		**29,83**	**12,83**	**2,00**		**44,67**
AREA EDILIZIA						
Servizio di prevenzione e protezione		2,00	2,00			4,00
Ufficio tecnico		8,50	9,70			18,20
Totale		**10,50**	**11,70**			**22,20**
AREA LOGISTICA						
DIVISIONE ECONOMATO		2,00		1,00		3,00
Ufficio approvvigionamenti e inventario		3,00	1,00			4,00

Ufficio assicurazioni e infortuni		1,00	1,00			2,00
Ufficio centro stampa e servizio postale	1,00	7,83	1,00			9,83
DIVISIONE APPALTI, CONVENZIONI E PATRIMONIO	1,00	2,00	3,00	1,00		7,00
Ufficio convenzioni		1,70	2,00			3,70
Totale		**17,53**	**8,00**	**2,00**		**29,53**
AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO						
Liaison office		2,00	1,00			3,00
DIVISIONE RELAZIONI INTERNAZIONALI			1,00	1,00		2,00
Servizio promozione attività internazionali		3,00	2,00			5,00
Ufficio programmi di internazionalizzazione e di cooperazione allo sviluppo		2,70	1,00			3,70
Ufficio programmi europei di formazione e mobilità		3,00	0,00			3,00
Welcome Office		2,00	0,00			2,00
DIVISIONE RICERCA		1,70	1,00	1,00		3,70
Totale		**14,40**	**6,00**	**2,00**		**22,40**
AREA SERVIZI ALLO STUDENTE					1,00	1,00
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per gli studenti		6,00	1,00			7,00
Ufficio ordinamenti didattici		1,00	1,00			2,00
DIVISIONE CORSI DI I E II LIVELLO		6,70	2,00	1,00		9,70
Ufficio assicurazione di qualita'	1,00	1,00	1,00			3,00
Ufficio coordinamento procedure studenti e didattica		2,00	1,00			3,00
Ufficio gestione tassazione universitaria		1,00	2,00			3,00
DIVISIONE CORSI DI III LIVELLO		1,00		1,00		2,00
Ufficio esami di stato		1,00	1,00			2,00
Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi		1,00	2,00			3,00
Ufficio master e corsi		3,00	1,00			4,00
Ufficio scuole di specializzazione		2,00	2,00			4,00
DIVISIONE ORIENTAMENTO E DIRITTO ALLO STUDIO		2,00				2,00
Placement Office - Career Service		5,00	1,00			6,00
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA		3,00	2,00			5,00
Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea		1,83	1,00			2,83
Ufficio orientamento e tutorato		4,45	0,70			5,15
Totale	**1,00**	**41,98**	**18,70**	**2,00**	**1,00**	**64,68**
AREA SISTEMA CONTABILE						
DIVISIONE RAGIONERIA		4,70	0,83	1,00		6,53
Ufficio affari fiscali e tributari		4,20	1,00			5,20
Ufficio bilancio e contabilità generale		4,83	1,00			5,83
Ufficio gestione entrate		4,00	2,50			6,50
Ufficio gestione uscite	1,00	4,30	1,00			6,30
Ufficio stipendi		6,00	1,00			7,00
Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali			1,00			1,00
Ufficio trattamenti economici		4,00	1,00			5,00
Totale	**1,00**	**32,03**	**9,33**	**1,00**		**43,37**
AREA SISTEMI INFORMATIVI E DOCUMENTALI						
DIVISIONE FLUSSI DOCUMENTALI E INFORMATIVI		8,70		1,00		9,70
Totale		**8,70**		**1,00**		**9,70**
PRESIDI						

Presidio Le Scotte		8,00	2,00	1,00		11,00
Presidio Mattioli	1,00	7,00	1,00	1,00		10,00
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	2,00	12,00	2,50			16,50
Presidio Polo Umanistico	1,83	4,00	3,50			9,33
Presidio San Francesco	2,83	4,00	3,00			9,83
Presidio San Miniato	3,00	14,50	5,00			22,50
Presidio San Niccolo'	2,00	6,33	1,00	1,00		10,33
Presidio Servizi Generali della Sede di Arezzo	2,58	4,00	2,00			8,58
Totale	**15,25**	**59,83**	**20,00**	**3,00**		**98,08**
SEGRETERIE AMMINISTRATIVE						
Segreteria amministrativa Dip. di Biotecnologie Mediche		5,00	1,00			6,00
Segreteria amministrativa Dip. di Biotecnologie, Chimica e Farmacia		5,00	1,00			6,00
Segreteria amministrativa Dip. di Economia Politica e Statistica		1,63	2,00			3,63
Segreteria amministrativa Dip. di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne		2,00	1,00	0,50		3,50
Segreteria amministrativa Dip. di Giurisprudenza		2,00	1,00			3,00
Segreteria amministrativa Dip. di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche		4,00	1,00			5,00
Segreteria amministrativa Dip. di Medicina Molecolare e dello Sviluppo		2,70	2,00			4,70
Segreteria amministrativa Dip. di Scienze della Formazione (DISFUCI)		1,00	3,00			4,00
Segreteria amministrativa Dip. di Scienze della Vita		2,00	1,00			3,00
Segreteria amministrativa Dip. di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		1,00	2,00			3,00
Segreteria amministrativa Dip. di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze		9,70	2,00	1,00		12,70
Segreteria amministrativa Dip. di Scienze Politiche e Internazionali	1,00	2,00	1,00			4,00
Segreteria amministrativa Dip. di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive		1,90	1,00			2,90
Segreteria amministrativa Dip. di Scienze Storiche e dei Beni Culturali		2,50	2,00			4,50
Segreteria amministrativa Dip. di Studi Aziendali e Giuridici		1,00	2,00			3,00
Totale	**1,00**	**43,43**	**23,00**	**1,50**		**68,93**
UFFICI STUDENTI E DIDATTICA						
Ufficio studenti e didattica Dip. di Biotecnologie Mediche		2,50	2,00			4,50
Ufficio studenti e didattica Dip. di Biotecnologie, Chimica e Farmacia		5,00	1,00			6,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Economia Politica e Statistica	1,00	4,00				5,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne		3,00	1,00	0,50		4,50
Ufficio studenti e didattica Dip. di Giurisprudenza		5,33	1,00			6,33
Ufficio studenti e didattica Dip. di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche		4,00	2,00			6,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Medicina Molecolare e dello Sviluppo		4,83	1,00			5,83
Ufficio studenti e didattica Dip. di Scienze della Formazione (DISFUCI)	1,00	3,73	3,00			7,73
Ufficio studenti e didattica Dip. di Scienze della Vita		5,00	1,00			6,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		5,00	1,00			6,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze		7,00	2,00	1,00		10,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Scienze Politiche e Internazionali		3,83	1,00			4,83
Ufficio studenti e didattica Dip. di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive		3,00	2,00			5,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Scienze Storiche e dei Beni Culturali		3,00	2,00			5,00
Ufficio studenti e didattica Dip. di Studi Aziendali e Giuridici	1,00	6,50	2,00			9,50
Totale	**3,00**	**65,73**	**22,00**	**1,50**		**92,23**
DIPARTIMENTI (Settore Ricerca)						
Settore Ricerca Dip. di Biotecnologie Mediche	1,00	7,33	27,03	3,00		38,37

Settore Ricerca Dip. di Biotecnologie, Chimica e Farmacia		4,00	14,00	1,00		19,00
Settore Ricerca Dip. di Economia Politica e Statistica		2,00	1,00			3,00
Settore Ricerca Dip. di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne		1,83	1,00			2,83
Settore Ricerca Dip. di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche		4,00	6,00			10,00
Settore Ricerca Dip. di Medicina Molecolare e dello Sviluppo		5,00	21,00	1,00		27,00
Settore Ricerca Dip. di Scienze della Formazione (DISFUCI)		1,00	1,77			2,77
Settore Ricerca Dip. di Scienze della Vita		6,00	23,83			29,83
Settore Ricerca Dip. di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente		9,00	21,50			30,50
Settore Ricerca Dip. di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze		29,83	39,00	1,00		69,83
Settore Ricerca Dip. di Scienze Politiche e Internazionali		1,00	1,00	0,50		2,50
Settore Ricerca Dip. di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive		1,00	3,60			4,60
Settore Ricerca Dip. di Scienze Storiche e dei Beni Culturali		3,00	7,00	1,00		11,00
Settore Ricerca Dip. di Studi Aziendali e Giuridici		1,00		1,00		2,00
Totale	**1,00**	**76,00**	**167,74**	**8,50**		**253,24**
CENTRI DI SERVIZIO						
Centro C.U.Pre.L.			3,00			3,00
Centro C.U.T.V.A.P.		2,00	1,66			3,66
Centro di GEOTECNOLOGIE			1,00			1,00
Centro LINGUISTICO		5,00	2,77			7,77
Centro NMR			2,00			2,00
Centro UnisiPA		1,00	1,00			2,00
MUSEO NAZ.LE DELL'ANTARTIDE			4,00			4,00
Totale		**8,00**	**15,43**	**0,00**	**0,00**	**23,43**
TOTALE 1	**32,64**	**515,63**	**379,46**	**30,90**	**2,00**	**960,63**
PERSONALE IN COMANDO		21,00	3,00			24,00
ORGANICO TOTALE	**32,64**	**536,63**	**382,46**	**30,90**	**2,00**	**984,63**


UNIVERSITÀ DI SIENA 1240
Riassetto provvisorio dei servizi generali
Rettore
Segreteria del Rettore
Direzione Amministrativa
Area affari generali e legali
Divisione atti normativi e affari istituzionali
Ufficio legale e contenzioso
Ufficio organi collegiali
Ufficio stampa
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica
Servizio statistico e integrazione dei sistemi informativi
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo
Ufficio relazioni con il pubblico
Servizio di supporto al nucleo di valutazione
Segreteria di direzione
Archivio storico
Presidi di Ateneo 1...n
Divisione Coordinamento sistema bibliotecario
Uffici o servizi di supporto alle Biblioteche
Biblioteche di Area 1...n
Direzione Amministrativa Scuola Superiore S. Chiara
Ufficio per il dottorato di ricerca
Collegio S. Chiara
Conservatori Riuniti - Refugio
Progetto Mobilità
Area del personale
Servizio concorsi e procedimenti elettorali
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale
Servizio accademia dei fisiocritici
Ufficio amministrazione personale docente
Divisione personale tecnico e amministrativo, servizio sanitario e pensioni
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari
Ufficio formazione del personale
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario
Ufficio pensioni
Ufficio affari sociali
Area edilizia
Servizio prevenzione e protezione
Ufficio tecnico
Area servizi allo studente
Ufficio ordinamenti didattici
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per gli studenti
Divisione corsi di I e II livello
Uffici Studenti e Didattica Dipartimenti 1...n
Ufficio gestione tassazione universitaria
Ufficio assicurazione di qualità
Ufficio coordinamento procedure studenti e didattica
Divisione corsi di III livello
Divisione orientamento e diritto allo studio
Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea
Ufficio orientamento e tutorato
Placement Office - Career Service
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
Area logistica
Divisione economato
Ufficio approvvigionamenti e inventario
Ufficio assicurazioni e infortuni
Ufficio centro stampa e servizio postale
Divisione presidio attività decentrate
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
Ufficio convenzioni
Area sistema contabile
Segreterie Amministrative Dipartimenti 1...n
Divisione ragioneria
Ufficio affari fiscali e tributari
Ufficio bilancio e contabilità generale
Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali
Ufficio gestione entrate
Ufficio gestione uscite
Ufficio stipendi
Ufficio trattamenti economici
Ufficio Servizi amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)
Progetto Controllo di gestione
Audit interno
Area sistemi informativi e documentali
Divisione flussi documentali e informativi
Area ricerca e trasferimento tecnologico
Divisione ricerca
Liaison office
Divisione relazioni internazionali
Unità organizzative di vertice
Unità organizzative di II livello
Unità organizzative di I livello
Progetti strategici

2.3. I principali risultati raggiunti

Il lungo percorso di risanamento che ha accompagnato l'Università di Siena nel corso degli ultimi anni, come sintetizzato nel Piano di risanamento UNISI 2009-2014 (approvato dal CdA il 13 luglio 2009), prima, e dal Programma degli Interventi tendenti al Risanamento 2010-2014 - PIR (approvato dal CdA il 13 aprile 2010), dopo, può considerarsi felicemente concluso entro i termini programmati (anno 2014).
Questo esito è il frutto di un lungo e intenso lavoro teso a superare non solo le profonde difficoltà di natura finanziaria, ma anche le rilevanti disfunzioni organizzative e la carenza di meccanismi gestionali adeguati alla complessità dell'Ateneo che avevano senza alcun dubbio contribuito a produrle.

Questo risultato è stato anzitutto il frutto di una gestione improntata al rigore, caratterizzata dalla riduzione delle spese e dalla razionalizzazione delle procedure contabili e amministrative, e dal monitoraggio dello stato di attuazione del Piano di risanamento, ma non solo.
Il percorso di risanamento è stato infatti costantemente affiancato da idonee iniziative tese a coniugare sempre la ristrutturazione dei conti con le prospettive di rilancio: gli obiettivi programmati sono stati ottenuti con grandi sacrifici da parte dell'intera comunità universitaria (docenti e personale tecnico amministrativo), senza però mai rinunciare ad iniziative di sviluppo e continuando a tenere alto il livello della ricerca e della didattica, come dimostrano i risultati ottenuti, fra l'altro, nell'ambito dell'ultima VQR o il mantenimento del primo posto nell'indagine annuale condotta dal Censis.
Il metodo della programmazione è stata la carta vincente di questa azione costante, che è culminata con la definizione e l'esplicita adozione di una visione strategica, approvata dagli organi di governo con il documento di Programmazione Triennale 2013-15, seguito dalla successiva adozione del Piano della Performance 2014-16, con il quale gli indirizzi strategici sono stati declinati attraverso l'individuazione di coerenti obiettivi operativi.

L'avvenuto risanamento può ritenersi autorevolmente certificato dal MEF-Dip. Ragioneria Generale dello Stato-Ispettorato Generale di Finanza- Servizi Ispettivi di Finanza pubblica che, con nota del 19 febbraio 2015, "prende atto del percorso virtuoso intrapreso, che ha già generato risultati significativi nel risanamento delle finanze dell'Ateneo".

2.4. Le criticità e le opportunità

Naturalmente, nonostante un evidente miglioramento della situazione finanziaria, conseguito, peraltro, in un regime di continui ulteriori tagli dei trasferimenti pubblici, le incertezze esistenti nella finanza pubblica e nel quadro istituzionale a livello nazionale causano il permanere di elementi di criticità finanziaria. Inoltre, le complesse vertenze e questioni ereditate da passate gestioni, sebbene in fase di risoluzione, hanno richiesto anche nel 2014 un rilevante impegno in termini di risorse umane e temporali.

Nello stesso 2014 è stato però anche avviato, da parte di tutte le componenti dell'Università, un percorso condiviso e sfidante in termini di nuovi obiettivi e progettualità, indispensabile se si vuole confrontarsi efficacemente a livello internazionale con un settore dell'Higher Education sempre più competitivo e globale: va evidenziato come la programmazione triennale 2013-2015 sia stata frutto di un lungo e articolato impegno che ha visto coinvolte tutte le componenti della comunità universitaria, gli organi di governo e le strutture didattico-scientifiche. Tale rilevante sforzo collettivo è dovuto alla centralità che, nel momento in cui l'Ateneo sta uscendo dalla drammatica crisi economica che l'ha colpito nello scorso decennio, va assegnata ad una programmazione

strategica non meramente simbolica ma in grado, piuttosto, di esplicitare con chiarezza il senso di direzione assunto dall' Università, rafforzare lo spirito di appartenenza e guidare i molteplici momenti decisionali e i comportamenti individuali nei quali si articola la vita di un'organizzazione complessa come un Ateneo.

Al fine di promuovere le molteplici valenze del Programma 2013-2015, è stato associato ad esso una rivisitazione delle procedure interne e un idoneo programma di formazione, nella consapevolezza che solo fornendo adeguata attenzione ai programmi, alle persone e ai processi interni si possono tradurre concretamente i termini della visione strategica di un'organizzazione.

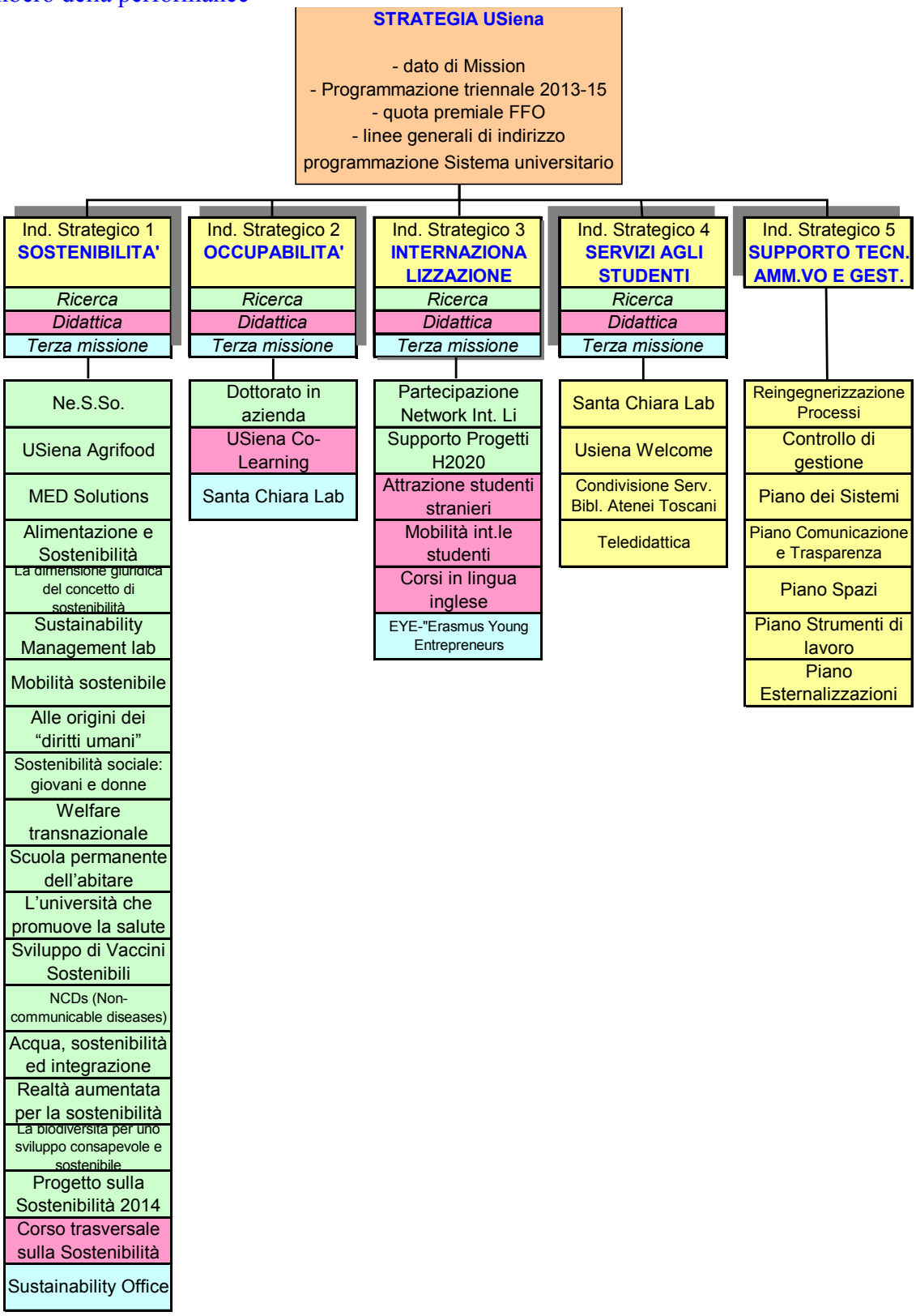
Il richiamo alle persone inevitabilmente porta a riconsiderare uno degli aspetti più dolorosi del piano di risanamento, ossia il blocco totale delle possibilità assunzionali per l'intero periodo coinvolto (5 anni); per converso, il rafforzamento del quadro finanziario prospettico ha portato, già nel corso del 2014, a ragionare sui possibili percorsi di apertura ai giovani e di valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo.

Il miglioramento nella situazione economica di gestione corrente conseguiti dall'Ateneo ha infatti, tra le altre cose, permesso di tornare al di sotto dei parametri ministeriali che consentono di bandire nuovi ruoli.

Non può essere comunque sottaciuto come difficilmente l'Università di Siena potrà ritornare ai livelli occupazionali del passato.
I meccanismi di finanziamento recentemente introdotti tendono infatti ad ampliare progressivamente la quota determinata in funzione del c.d. costo standard per studente iscritto. Tale meccanismo tende inevitabilmente a penalizzare realtà come quella senese, che possono contare su un bacino di utenza locale molto limitato e che, pertanto, per mantenersi a certi livelli, debbono necessariamente attrarre studenti da altre parti d'Italia (e del Mondo).
La comunità studentesca senese è, come noto, composta per circa il 50 % da presenze di provenienza extra-regionale, con una componente di studenti stranieri che supera il 5%.
Tale circostanza testimonia senza alcun dubbio dell'elevata qualità della formazione e dei servizi offerti, ma rappresenta anche una criticità nei termini in cui tali presenze sono assolutamente necessarie a mantenere un certo livello di entrate: la crisi economica ed una situazione dei trasporti pubblici locali e delle vie di comunicazione non certo felice rischiano di diventare una minaccia per le possibilità di espansione dell'Ateneo.
La necessità di mantenere una produzione scientifica quantitativamente e qualitativamente elevata diventa, in questo contesto, assolutamente fondamentale.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. Albero della performance



3.2 Obiettivi strategici

Secondo il documento di Programmazione Triennale 2013-2015 l'Università di Siena, in termini di visione strategica, intende caratterizzarsi come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca e l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa, e per l'attenzione rivolta all'occupabilità dei propri laureati, ai servizi agli studenti e ai temi dello sviluppo sostenibile.
Tale visione deve però partire dalla considerazione della missione dell'Ateneo, che lo Statuto, recentemente rinnovato, definisce nei termini seguenti: "svolgimento, organizzazione e promozione della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore, formazione culturale scientifica e professionale del corpo studentesco, innovazione scientifica e tecnologica e trasferimento tecnologico e delle conoscenze". Inoltre, affinché essa sia tradotta e trovi applicazione in termini concreti, gli indirizzi strategici che ne derivano devono essere posti dagli organi di governo, dalle strutture didattico-scientifiche e dall'Amministrazione alla base delle proprie attività, dei processi decisionali interni e dei conseguenti processi operativi.

La *Programmazione 2013-15* e il *Piano delle Performance 2014-16* evidenziano, per ciascuna delle componenti della missione (formazione, ricerca scientifica e supporto allo sviluppo economico e sociale), i progetti, gli obiettivi e le azioni mediante i quali vengono resi concreti gli indirizzi che definiscono la visione strategica dell'Ateneo, (**sostenibilità**, **occupabilità, internazionalizzazione e servizi agli studenti**).

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

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

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

Infine, la necessaria attenzione alla cosiddetta "terza missione", trasferimento tecnologico e di competenze, che ha immediate ricadute positive sull'occupabilità, sarà garantita attraverso la

valorizzazione economica della conoscenza, impegnandosi a trasformare la conoscenza prodotta in conoscenza utile ai fini produttivi. Le aree di azione saranno quelle legate alla gestione della proprietà intellettuale (brevetti), alla creazione di imprese, al potenziamento della ricerca conto terzi e dei rapporti università-industria, alla gestione delle strutture di intermediazione e di supporto su scala territoriale. Analoga attenzione sarà dedicata alla cosiddetta Terza missione culturale e sociale, definita come la "Produzione di beni pubblici che aumentano il benessere della società". Tali beni possono avere contenuto culturale, sociale, educativo. Le azioni relative alla trasferimento tecnologico richiedono investimenti soprattutto sul capitale umano, investimenti da realizzare anche con l'istituzione di network su scala regionale.

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

In questo contesto, assumono particolare rilievo le performance realizzate nel 2014 rispetto ai criteri e agli indicatori fissati per la distribuzione del FFO (ed in particolare quelli riferiti alla c.d. "quota premiale") e delle quote di programmazione triennale.

3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2014

Nelle tabelle che seguono sono evidenziati gli indicatori utilizzati per l'attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), ed in particolare la parte che riguarda la c.d. "quota premiale": il meccanismo di calcolo del FFO, con l'importante novità costituita dall'introduzione del costo standard per studente iscritto (in corso), è stato, come noto, modificato a partire dal 2014.

Altri indicatori sono stati costruiti prelevando i dati dalla banca-dati DALIA (Dati liquidato atenei italiani) e dall'ANS (Anagrafe nazionale degli studenti).

Gli indicatori selezionati sono riassunti nelle tabelle 14, 15 e 16 e sono espressi tutti come peso % dell'Univ. di Siena rispetto al Totale nazionale[1]:

Tab. 14: *Componenti del FFO 2014*

Componente	% A1		% A2
Quota Base	**75%**		
- Costo standard		20%	15,0%

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

- FFO "storico"		80%	60,0%
		100%	
Quota Premiale	**18%**		
- Esito VQR		70%	12,6%
- Qualità reclutamento (VQR)		20%	3,6%
- Internazionalizzazione did.		10%	1,8%
		100%	
Altro	**7%**		7,0%
TOTALE FFO 2014	100%		100,0%
	7.010.580.532		

Tab. 15: *FFO 2014 UniSIENA per componente*

Componente	FFO 2014	% su TotNaz	FFO 2014	% su TotNaz	% su FFO UniSI
Quota Base	**76.894.454**	1,566%			
- Costo standard			12.278.574	1,250%	11,2%
- FFO "storico"			64.615.880	1,645%	58,7%
			76.894.454		**69,9%**
Quota Premiale	**26.245.387**	2,160%			
- Esito VQR			20.611.395	2,423%	18,7%
- Qualità reclutamento (VQR)			3.622.403	1,491%	3,3%
- Internazionalizzazione did.			2.011.589	1,656%	1,8%
Erasmus incoming				*2,680%*	
Erasmus outgoing				*1,450%*	
CFU all'estero				*1,060%*	
Laureati con CFU all'estero				*1,430%*	
			26.245.387		**23,9%**
Intervento perequativo	**1.770.329**	1,686%	**1.770.329**		**1,6%**
Altri interventi	**5.119.568**		**5.119.568**		**4,7%**
			6.889.897		**6,3%**
TOTALE FFO 2014	**110.029.738**	1,569%	**110.029.738**		**100%**

Tab. 16: *Personale, studenti e laureati*

	TotNAZ	TotUniSI	%UniSI
DALIA: N. docenti 31-12-2014	46.947	736	1,57%

DALIA: Ass. Fissi docenti Anno 2014	2.817.290	44.699	1,59%
DALIA: N. PTA 31-12-2014	44.002	932	2,12%
DALIA: Ass. Fissi PTA Anno 2014	1.248.135	25.426	2,04%
FFO: Iscritti in corso A.A. 2012-13	966.741	11.361	1,18%
ANS: Iscritti TOTALI	1.724.625	16.650	0,97%
ANS: Immatricolati A.A. 2012-13	270.289	2.292	0,85%
ANS: Iscritti al 1° anno A.A. 2012-13	474.406	4.190	0,88%
ANS: N. Laureati A.A. 2012-13	295.668	2.964	1,00%

Se assumiamo come termine di paragone tra i vari indicatori la % di USiena rispetto al Totale FFO 2014 (1,57 %)[2], vediamo immediatamente come si possano considerare molto positivamente le performance (in termini di quote premiali di finanziamento) riferite all'attività di ricerca rispetto a quelle riferite all'internazionalizzazione dell'attività didattica: queste ultime risultano comunque (in media) oltre la soglia dell'1,57 %, ma scontano la minore performance realizzata con riferimento alla mobilità degli studenti senesi (mentre, al contrario, è molto alta l'attrattività di Siena per gli studenti stranieri, come segnala il brillante 2,68 % ottenuto con riferimento agli studenti *Erasmus incoming*). Dal lato del personale vi è un notevole sbilanciamento – sia in termini di numerosità che di costo – in direzione del personale tecnico-amministrativo; il numero di studenti iscritti ai corsi di I° e II° livello è meno che proporzionale rispetto alla "capacità produttiva potenziale" dell'Ateneo (anche se la situazione migliora se ci riferiamo ai soli studenti in corso e al N. di laureati).

3.2.1 Criteri e indicatori per le quote di programmazione triennale 2014

I finanziamenti ottenuti a valere sui fondi disponibili per la Programmazione triennale 2013-15, distinti per obiettivi/azioni, sono stati i seguenti:

Tab. 17: *Finanziamenti ottenuti a valere sulla Programmazione 2013-15*

Obiettivi/Azioni	Finanziamento		
	Richiesto 2013/2015	Ottenuto 2013/2015	Peso %
1 PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO			
1 Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti			
a Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	1.300.000	1.170.000	47,0%
b Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	320.000	256.000	10,3%
c Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	270.000	270.000	10,9%
Totali per azioni 1.1	**1.890.000**	**1.696.000**	**68,2%**

[2] L'inserimento all'interno del FFO di finanziamenti statali che fino al 2013 venivano assegnati separatamente (es. le borse per il dottorato di ricerca) non consente confronti attendibili con l'anno precedente.

2 Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione			
c Attrazione di studenti stranieri	157.000	141.300	5,7%
d Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	120.000	120.000	4,8%
e Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	310.000	279.000	11,2%
Totali per azioni 1.2	**587.000**	**540.300**	**21,7%**
Totali per obiettivo 1	**2.477.000**	**2.236.300**	**89,9%**
2 DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO			
2 Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale			
b Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	280.000	252.000	10,1%
Totali per azioni 2.2	**280.000**	**252.000**	**10,1%**
Totali per obiettivo 2	**280.000**	**252.000**	**10,1%**
TOTALI D'ATENEO	**2.757.000**	**2.488.300**	**100%**

Questi finanziamenti saranno consolidati nel FFO, concessi una tantum oppure revocati in base ai risultati che saranno stati raggiunti a fronte dei target fissati per il 2014 e il 2015 confrontati con il valore iniziale relativo al 2013.
La lista degli indicatori, del valore di partenza, dei target fissati e del valore raggiunto nel 2014 sono i seguenti:

Tab. 18: *Target fissati e risultati raggiunti nel 2014*

	Iniziale	Target		Livello
	2013	2014	2015	2014
PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO				
1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti				
a - Azioni di orientamento 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				
a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	**34,7%**	37,0%	41,0%	**42,8%**
a9 - indicatore di ateneo inserito: N. di Lab c/o SantaChiaraLab attivati	**0**	1	4	**1**
b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti				
b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.	**0**	0	7	**1**

b2 - Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).	**NO**	SI	SI	**SI**
c - Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche				
c1 - N. corsi di studio (L,LMcu,LM) integralmente offerti in teledidattica o in modalità "blended ".	**0**	1	2	**1**
2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione				
c - Attrazione di studenti stranieri				
c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	**0,2%**	0,5%	1,0%	**1,3%**
c9 -indicatore di ateneo inserito: N.di aderenti all'Associazione Alumni stranieri dell'Univ. di Siena	**0**	20	50	**20**
d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo				
d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.	**4**	6	7	**6**
e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti				
e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero.	**174**	220	300	**170**
DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO				
2 - Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite				
b - Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca				
b2 - Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015).	**NO**	SI	SI	**SI**
b1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.	**0**	1	3	**1**

Come si può vedere, i risultati ottenuti nel 2014 sono in linea con i target fissati ad eccezione di un solo caso: il numero di studenti in mobilità all'estero che, per il 2014, non raggiunge il target fissato ed è peggiore del valore di partenza riferito al 2013.
Le cause di questa bassa propensione degli studenti senesi a recarsi all'estero in mobilità sono stati oggetto di una attenta analisi da parte della Commissione per l'internazionalizzazione, che per porvi rimedio ha proposto un insieme coordinato di 22 azioni che, se coerentemente attuato, non dovrebbe mancare di produrre effetti già a partire dal 2015.
E' evidente che la loro attuazione dipende in buona misura dalle iniziative che i Dipartimenti sapranno intraprendere: e questo avviene non solo in questo caso, ma in tutti quei casi in cui gli obiettivi fanno riferimento alle attività *core* dell'Università (Didattica, Ricerca e Terza missione).

Proprio per stimolare l'azione dei Dipartimenti e per aumentare la consapevolezza che i risultati che l'Ateneo si propone di raggiungere sono perseguibili solo a condizione che vi sia piena adesione agli obiettivi strategici dell'istituzione e il loro convinto concorso nell'attuazione dei piani operativi ad essi correlati, nel biennio 2015-2016 verranno messe a disposizione risorse che però potranno essere acquisite solo in relazione ai risultati (prefissati) che saranno stati ottenuti.

3.3 Obiettivi gestionali e piani operativi

I piani operativi e gli obiettivi gestionali relativi al 2014 fissati nel Piano della Performance 2014-16 erano i seguenti:

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

Attività previste per il 2014: Prosecuzione dell'integrazione dei sistemi con acquisizione del sistema di gestione del patrimonio immobiliare (Archibus) e di tutte le connesse gestioni (utenze, manutenzioni, sicurezza, smaltimento rifiuti, connessione con il controllo di gestione); acquisizione di un nuovo sistema di rilevazione delle presenze e assenze del personale da utilizzare anche per il personale docente in convenzione con il SSN; adozione di University Planner per la gestione integrata delle aule e dei laboratori didattici e degli orari delle lezioni; acquisizione dell'applicazione per la gestione dei beni immateriali; prosecuzione della sperimentazione delle evoluzioni di U-Gov contabilità con Cineca; rinnovamento tecnologico delle aule didattiche e delle aree di studio per gli studenti (PC, lavagne interattive, potenziamento rete wireless, ecc…).

Piano Comunicazione e Trasparenza
Riguardo ai temi della trasparenza, la principale criticità era l'assenza del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità.
Nell'ambito della comunicazione, le principali criticità erano la mancanza di un portale su piattaforma di nuova generazione, l'inidoneità del Logo dell'Ateneo a essere utilizzato in digitale, l'informazione non adeguata agli studenti soprattutto stranieri.
Per quanto riguarda le tematiche relative alla normativa sulla trasparenza e l'anti-corruzione, si può già anticipare che durante lo sviluppo del Progetto "Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali" (v. Par. 6.6.1) si lavorerà anche alla tracciabilità dello sviluppo dei processi, alla rilevazione dei costi dei servizi e alla mappatura, analisi e valutazione del rischio.

Attività previste per il 2014: Predisposizione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità; Individuazione dei colori dell'Ateneo; predisposizione dei portali dei corsi di laurea, dei dottorati e delle scuole di specializzazione, delle pagine web docenti.

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

Attività previste per il 2014: Rilascio di ulteriori spazi in locazione con risparmi tra canoni e spese di funzionamento previsti in Euro 250.000 circa rispetto all'anno precedente.

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

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

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

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

Presso l'Università di Siena esistono due strutture che hanno finalità l'una di collegio per dottorandi e l'altra di foresteria per convegni, congressi e visiting professor. I Revisori dei Conti hanno segnalato, in sede di approvazione del bilancio 2012, l'opportunità di concentrare l'attenzione sulle attività core provvedendo in altro modo alla organizzazione dei servizi ricettivi.
Nello stesso tempo, l'Università di Siena aveva da lunghi anni esternalizzato i servizi di apertura/chiusura, assistenza alle aule, front office a cooperative appaltatrici. Complessivamente i costi della gestione delle foresterie assommavano a circa Euro 1.000.000 annui e le fatture per l'appalto dei servizi alle aule e alle edifici ammontavano, ancora nel 2012, a Euro 1.600.000 annui.

Attività previste per il 2014: - Drastica riduzione di servizi esterni per servizi di apertura/chiusura, front office e servizi tecnici alle aule con un risparmio rispetto all'anno precedente di Euro 263.000 - Gara per l'affidamento a terzi della gestione della foresteria – centro congressi Certosa di Pontignano, con chiusura della struttura nei mesi da dicembre 2013 a maggio 2014 - Esternalizzazione dell'intera gestione della Certosa di Pontignano, in caso di esito positivo della gara.

Queste sono state le azioni identificate dal precedente Direttore Amministrativo/Generale[3] nel Piano della Performance 2014-16 per il miglioramento della gestione e per ridurre i costi non influenti sulla qualità dei servizi, in modo da poter concentrare su di essi, e in particolare sulla facilitazione del rapporto studenti – ateneo e studenti – città, la quota più alta possibile di risorse in termini di personale, di tecnologie interattive e di integrazione della formazione con le competenze utili al collocamento sul mercato del lavoro: le stesse sono state tradotte in buona parte tradotte in obiettivi specifici per il direttore ammistrativo/generale, i dirigenti, il personale di categoria EP e le strutture tecnico-amministrative di supporto (v. oltre).

3.4. Obiettivi e valutazione delle performance individuali

Il *Sistema di misurazione e valutazione* prevede, per il 2014, che le performance individuali delle seguenti categorie contrattualizzate di soggetti vengano determinate in relazione ai seguenti aspetti:

A) Direttore amministrativo / generale:

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

[3] Il precedente Direttore amministrativo dott.ssa Ines Fabbro ha terminato il proprio mandato il 15 novembre 2014; dopo due settimane di reggenza da parte del Vicario dott. Giovanni Colucci, dal 1 dicembre 2014 è subentrato il nuovo Direttore Generale dott. Marco Tomasi.

B) Dirigenti:

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

C) Personale di Cat. EP (titolare di incarichi)

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

D) Personale di Cat. D (titolare di incarichi)
a) 100% sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi

3.4.1 Obiettivi e risultati della Direzione Generale

La Tabella 19 mostra gli obiettivi specifici della Direzione Amministrativa/Generale con i relativi target individuati per il 2014:

Tab. 19: *obiettivi specifici e relativi target della Direzione Amministrativa/Generale per il 2014*

Tipologia	Obiettivo	*Peso %*	*Apprezzabile*	*Target*	*Eccellenza*
a1	Affidamento a terzi della gestione della foresteria – centro congressi Certosa di Pontignano	10	3 (espletamento della gara)	4 (consegna al gestore entro il 2° sem 2014)	5 (consegna al gestore entro il 1° sem 2014)
a2	Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario)	20	3 (approvato dal CdA entro il 31 ottobre 2014)	4 (approvato dal CdA entro il 31 luglio 2014)	5 (approvato dal CdA entro il 30 aprile 2014)
a3	Miglioramento del clima aziendale	30	3 (sottoscrizione di almeno 5 accordi)	4 (sottoscrizione di tutti gli accordi)	5 (avvio dei pagamenti delle retr, access. entro il 2014)
b1	Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo	20	3 (risultato medio conseguito tra il 70% ed il 79%)	4 (risultato medio conseguito tra l' 80% ed il 90%)	5 (risultato medio conseguito oltre il 90%)

c1	Valore del Patrimonio netto	10	3 (da - 28,5 mil. a – 29,5 mil.)	4 (da -27,5 mil. a -28,5 mil)	5 (< - 27,5 mil.)
c2	Miglioramento dell'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria*	10	0,95	0,97	> 0,97

Gli obiettivi assegnati dagli organi di governo dell'Ateneo al Direttore amministrativo / generale per il 2014 sono stati conseguiti e valutati nelle misure seguenti:

Tab. 20: *risultati conseguiti dalla Direzione Amministrativa/Generale nel 2014*

Tip	*Obiettivo*	*Peso %*	*Risultato*	*Valutazione*
a1	Affidamento a terzi della gestione della Certosa di Pontignano	10	Consegnata al gestore il 30 aprile 2014	Eccellente
a2	Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio	20	Approvato il 29 ottobre 2014	Apprezzabile
a3	Miglioramento del clima aziendale	30	Pagamenti avviati entro dicembre 2014	Eccellente
b1	Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo	20	97,43	Eccellente
c1	Valore del Patrimonio netto	10	-27.918.357,13	Target
c2	Miglioramento dell'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria*	10	0,99	Eccellente

In base al Sistema di misurazione e valutazione, a ciascun livello di valutazione corrisponde un punteggio, secondo lo schema seguente:

Valutazione	Punti
< Apprezzabile	0
Target	100
Eccellenza	120

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

Applicando questi criteri, per l'anno 2014 otteniamo il seguente risultato:

Tab. 21: *Performance realizzata dalla Direzione Amministrativa/Generale nel 2014 e determinazione della percentuale di indennità di risultato*

Obiettivo	*Peso %*	*Valutazione*	*Punti*	*% attribuita*
a1	10	Eccellente	120	12
a2	20	Apprezzabile	2,7	0,54
a3	30	Eccellente	120	36
b1	20	Eccellente	120	24
c1	10	Target	100	10
c2	10	Eccellente	120	12
Performance realizzata				**94,54**
% indennità di risultato (20 * 0,9454)				**18,908**

3.4.2 Obiettivi e risultati dei Dirigenti

Nel corso del 2014 ha prestato servizio nell'Università di Siena un solo dirigente di 2° Fascia che ha svolto, contestualmente, le funzioni di Responsabile dell'Area Servizi allo studente e di Direttore amministrativo/generale vicario. Gli obiettivi sono stati formalmente assegnati agli inizi del mese di novembre secondo le specifiche contenute nell'Allegato al Piano della Performance 2014-16, che ha definito, per l'anno 2014, obiettivi, peso dell'obiettivo rispetto alla performance globale (di area, di divisione e di ufficio/servizio) e target da raggiungere.

I risultati ottenuti dalle strutture organizzative di I° e II° livello dell'Area e i risultati ottenuti dal Dirigente rispetto agli obiettivi individuali assegnati in qualità di responsabile dell'Area Servizi allo studente e di Direttore amministrativo/generale vicario sono stati rendicontati con la Relazione del Dirigente interessato.

Gli obiettivi individuali assegnati al Dirigente sono distinguono tra obiettivi assegnati in qualità di responsabile dell'Area ed obiettivi assegnati in qualità di Direttore amministrativo/generale vicario:

Gli obiettivi individuali assegnati in qualità di Responsabile dell'Area Servizi allo studente, peraltro, incidono sulla performance del dirigente solo per il 30 %: il restante 70 % è determinato dalla media dei risultati ottenuti dalle strutture di I° e di II° livello che afferisco all'Area, secondo il meccanismo "a cascata" a suo tempo definito.

3.4.3 Obiettivi e risultati del Personale di categoria EP e D

Nel mese di novembre 2014 sono stati formalmente assegnati gli obiettivi alle unità organizzative di I° e di II° livello secondo le specifiche contenute nell'Allegato al Piano della Performance 2014-16: per l'anno 2014, erano stati definiti gli obiettivi, il peso dell'obiettivo rispetto alla performance

globale (di area, di divisione e di ufficio/servizio) e il target da conseguire per considerarlo pienamente raggiunto.

I risultati conseguiti per ciascun obiettivo fissato sono stati evidenziati nelle relazioni compilate dai responsabili di struttura, e verificati a campione dalla Direzione generale: si sono registrati valori di performance oscillanti tra il 71% ed il 100 %.

La performance media è risultata pari a **97,43**: come abbiamo visto in precedenza, questo valore concorre a determinare la performance del Direttore amministrativo/generale con un peso del 20 %.

3.4.4 Valutazione comportamenti organizzativi

Nei primi mesi dell'anno sono stati valutati i comportamenti organizzativi del personale di Cat. B-C-D secondo quanto previsto nel Piano della Performance 2014-16.

A breve sarà effettuata la valutazione per il personale Dirigente e per quello di Cat. EP.

3.5. Risultati in materia di anticorruzione, trasparenza e integrità

L'Università degli Studi di Siena con Decreto Rettorale nr. 1882/2014 (prot. nr. 44010-VII/4 del 4 dicembre 2014) ha aggiornato la nomina del "Responsabile della prevenzione della corruzione" incaricando il dr. Marco Tomasi, Direttore Generale dell'Ateneo.

In applicazione di quanto previsto dalla normativa specifica (L. 190/2012), il responsabile della prevenzione della corruzione ha provveduto a redigere una relazione sulle misure attuate nel corso dell'anno 2014, la quale è stata pubblicata sul portale, nell'apposita sezione dedicata all'Amministrazione trasparente:

http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/relazione-del-responsabile

Con Disp. DA. n. 274 del 24 febbraio 2014 è stato costituito un gruppo di lavoro multidisciplinare per supportare il responsabile della prevenzione della corruzione nell'aggiornamento del "Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-16", già approvato dal Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2013, per il triennio di riferimento (2014-2017). Tale aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2015 ed è stato trasmesso all'ANAC, pubblicato sul portale di Ateneo ed è stata inviata una informativa a tutta la comunità accademica di tale avvenuto adempimento.

Per quanto attiene alle principali misure di prevenzione del rischio di corruzione, nel corso dell'anno 2014, si riportano di seguito le iniziative intraprese:

Formazione

I principali adempimenti previsti dalla normativa per la prevenzione della corruzione sono stati oggetto di una specifica trattazione nei corsi di aggiornamento organizzati dall'Università sulle procedure di acquisto e nel corso delle periodiche riunioni mensili che sono state organizzate dalla Divisione appalti, convenzioni e patrimonio con i Responsabili delle segreterie amministrative dei dipartimenti.

Il materiale didattico utilizzato è reso disponibile senza termine, nella *intranet* di Ateneo dedicata alla formazione *on line* (http://elearning.unisi.it/moodle/enrol/index.php?id=98 - chiave di accesso: acquisti).

Prevenzione e controllo

Con particolare riferimento alle verifiche sul rispetto delle procedure, il responsabile della prevenzione della corruzione nel corso dell'anno 2014 non ha provveduto a una formale verifica *random*, in quanto nella maggioranza dei casi i provvedimenti sono stati direttamente controllati e adottati dallo stesso.

Inoltre, tutti i provvedimenti che hanno generato un esborso economico, oltre che dal relativo responsabile unico del procedimento, sono stati puntualmente verificati anche dagli operatori della Divisione ragioneria che hanno effettuato un capillare controllo su tutta la documentazione a supporto del costo sostenuto.

Obblighi di trasparenza

Oltre ad aver adottato il piano triennale per la trasparenza e l'integrità che costituisce un allegato del piano per la prevenzione della corruzione, nel corso dell'anno 2014 è stata attivata una specifica sezione nell'applicativo informatico utilizzato per la contabilità (UGOV_Co) che permette di registrare alcune informazioni da collegare ai dati di contabilità, in modo da poter rispondere agli obblighi previsti dall'art. 32 della L. 190/2012; l'attivazione di tale sezione ha permesso di ricavare con velocità ed evitando la doppia digitazione dei dati e quindi eventuali errori di trascrizione, le necessarie informazioni sulle acquisizioni che devono essere pubblicate sul portale di Ateneo (http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-e-contratti/informazioni-sulle-singole) e trasmesse all'ANAC (prot. 3557-X/4 del 29/01/2015 - Identificativo della comunicazione inviata all'ANAC: 05432ea1-7a56-403f-b21b-55ad73b342e2).

Modulistica e strumenti di supporto

Al fine di standardizzare le procedure di acquisto, con disp. 1079/2014, è stato approvato il "manuale operativo per le procedure in economia", corredato dalla modulistica e da schemi e procedure da seguire per le diverse tipologie di acquisizioni.

Nello specifico, per quanto attiene alla modulistica di supporto per le autocertificazioni che devono essere rilasciate dai concorrenti delle procedure concorsuali espletate dall'ateneo, così come negli incarichi dirigenziali e nelle nomine di commissari di concorso, sono state inseriti specifici riferimenti alle incompatibilità e a possibili situazioni di conflitto di interesse.

L'Università di Siena ha adottato nel 2014 per la prima volta il "**Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**" (approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29 ottobre 2014).

Il Responsabile della trasparenza si è avvalso di un gruppo di lavoro appositamente costituito con il compito di fornire supporto nella predisposizione e successiva revisione del Programma per la trasparenza. La composizione del gruppo prevede la partecipazione delle strutture dell'Ateneo maggiormente coinvolte nella definizione e attuazione del Programma e con specifiche competenze nelle materie ad esso inerenti.

L'organizzazione delle responsabilità relative alle informazioni da pubblicare sono state definite nell'Allegato A al piano triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016.

Per garantire un monitoraggio continuo degli obblighi di pubblicazione, il responsabile della trasparenza ha formalmente nominato i Responsabili del Procedimento di Pubblicazione (RPP), richiamandoli al rigoroso rispetto, in collaborazione con tutti i responsabili delle strutture di Ateneo, dell'obbligo di pubblicazione dei dati di competenza della struttura per cui sono stati nominati.

Particolare attenzione è stata posta alla formazione. I temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza sono stati trattati i durante i corsi di formazione in materia di acquisti al fine di illustrare alcune modifiche alle procedure al fine di ottemperare agli obblighi di pubblicazione.

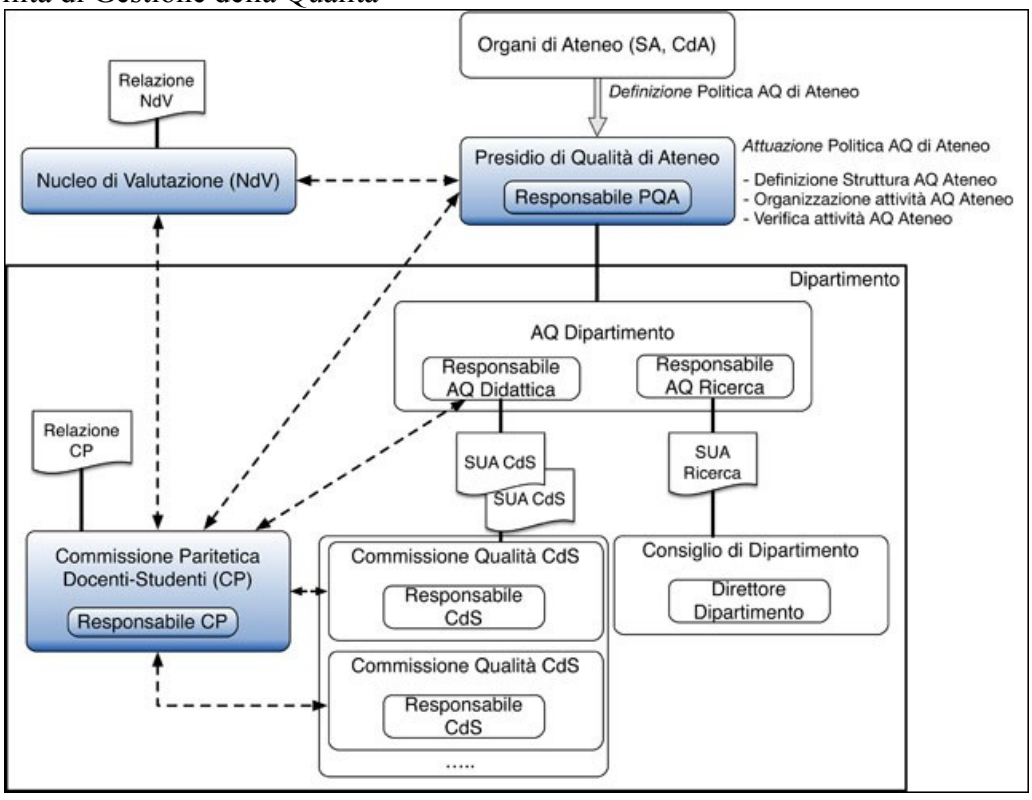
La formazione ha interessato solo una parte della comunità accademica. Necessita pertanto di ulteriori interventi al fine di diffondere in modo capillare la conoscenza delle disposizioni in materia, anche attraverso, ad esempio, la creazione una sezione dedicata all'argomento nel portale di Ateneo.

Un ulteriore campo di intervento ha riguardato la mappatura e l'aggiornamento dei procedimenti amministrativi con l'individuazione puntuale della tempistica per la loro conclusione; l'Ateneo di Siena ha collaborato alla realizzazione della tabella dei procedimenti amministrativi delle università italiane nell'ambito della sua partecipazione al gruppo di lavoro UniDOC, frutto della collaborazione tra il Coinfo e il CoDAU sulle tematiche inerenti alla trasparenza amministrativa.

Il Codice di comportamento è stato sottoposto all'approvazione del Senato Accademico. A seguito dei rilievi del Nucleo di Valutazione, nelle sedute del mese di dicembre 2014 e di gennaio 2015, il Senato Accademico ha ritenuto opportuno rinviarne l'approvazione ad una successiva seduta per i necessari approfondimenti.

3.6. Standard di Qualità dei servizi

Al fine di assicurare la qualità della didattica e della ricerca, l'Università degli Studi di Siena si è dotata di un proprio Sistema di Assicurazione della Qualità avente la seguente struttura e responsabilità di Gestione della Qualità



Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) è stato istituito dal Senato Accademico nella riunione del 5 Marzo 2013 ai sensi dell'art. 29 del Regolamento Didattico di Ateneo, in conformità con quanto previsto dal DM 47/13.

Il PQA dell'Ateneo di Siena è chiamato a svolgere il proprio ruolo di responsabile operativo dell'Assicurazione della Qualità di Ateneo, attraverso le seguenti funzioni:

- Attuazione della politica per la qualità definita dagli Organi di Governo dell'Ateneo;
- Organizzazione e supervisione di strumenti comuni (strumenti, modelli, dati);
- Progettazione e realizzazione di attività formative ai fini della loro applicazione;
- Sorveglianza sull'adeguato e uniforme svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità in tutto l'Ateneo;
- Supporto ai Corsi di Studio, ai loro referenti e ai Direttori di Dipartimento ai fini dell'AQ;
- Supporto alla gestione dei flussi informativi trasversali a tutti i Corsi di Studio e Dipartimenti e raccordo con i soggetti del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo (es. Commissioni paritetiche docenti studenti, Referenti AQ Didattica, Referenti AQ Ricerca).

In particolare il PQA è impegnato a definire le procedure relative a:

1) Attività Formative

- Organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-CdS di ciascun Corso di Studio dell'Ateneo;
- Organizzazione e verifica dello svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche;
- Organizzazione e verifica dell'attività del Riesame dei CdS;
- Organizzazione e verifica dei flussi informativi da e per il NdV e le Commissioni Paritetiche docenti-studenti;
- Valutazione dell'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze;
- Organizzazione e monitoraggio delle rilevazioni dell'opinione degli studenti.

2) Attività di Ricerca

- Organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-RD di ciascun Dipartimento dell'Ateneo;
- Organizzazione e verifica dello svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità per le attività di ricerca;
- Organizzazione e verifica dei flussi informativi da e per il NdV.

E' possibile ottenere maggiori dettagli sulla politica di Assicurazione della qualità dell'Ateneo collegandosi al sito: http://www.unisi.it/ateneo/assicurazione-della-qualita.

Ad oggi tutti i corsi di I° e II° livello ed i corsi di Dottorato di ricerca dell'Università di Siena, rispettando i requisiti previsti dall'ANVUR, risultato accreditati.

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

4.1 Risorse finanziarie ed economicità della gestione

Per le informazioni di natura economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio utili ad integrare e completare il quadro rappresentato in questo Documento, si rimanda al Bilancio Consuntivo 2014 e alla esaustiva relazione di accompagnamento rinvenibili all'indirizzo:

http://www.unisi.it/ateneo/bilancio

4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia

Nella prospettiva di una progressiva implementazione di un sistema informativa che consenta di monitorare costantemente l'evoluzione delle variabili ritenute significative ai fini del controllo di gestione, nel corso dell'anno sono stati identificati quali possibili indicatori di efficienza e di efficacia i seguenti:

Tab. 22: *Indicatori di efficienza ed efficacia*

n.	PROSPETTIVA MAPPA STRATEGICA	TIPO MISURA	Titolo della misura	Specifiche
19	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Accordi - intese con altre amministrazioni	n. accordi stipulati da amministrazione centrale con altre amministrazioni pubbliche
145	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Attrazione di visiting professors e reclutamento internazionale	N. docenti e ricercatori non italiani/n. personale docente e di ricerca
80	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Completezza mappa delle posizioni	posizioni descritte/posizioni totali
76	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione del personale TA	N. personale TA (TIND e TD) che ha ricevuto formazione nell'AA / N. totale personale TA (TIND e TD)
95	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura residenze di studenti fuori sede	N.posti letto assegnati a studenti/n. totale studenti fuori sede
149	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura utenti potenzial per posti lettura in biblioteca	Utenti potenziali/Posti di lettura
120	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Disponibilità assistenza per sistemi informativi	N. ore di assistenza telefonica mensile (o media mensile)
55	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Disponibilità posti studio	N. posti studio disponibili/n.iscritti
66	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza contratti internazionali	Valore contratti europei o altri non nazionali (riferimento a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani)/ totale contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi)
104	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Incidenza decisioni stragiudiziali	Valore delle decisioni stragiudiziali/Previsione esborso finanziario da cause pendenti
43	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente
77	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza formazione internazionale per personale TA	N. ore formazione acquisita all'estero/n. ore formazione totali
69	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di laurea	n. immatricolati stranieri/n. totale immatricolati
59	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti

68	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in ingresso	Studenti in mobilità in ingresso nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti
67	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in uscita	Studenti in mobilità in uscita nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti
114	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza varianti per grandi opere	Valore delle varianti per grandi opere/valore a base d'asta dell'opera. Le variazioni fanno riferimento ai dati del Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici
142	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incremento convenzioni	n. nuove convenzioni sottoscritte/totale convenzioni
7	Innovazione	Efficacia oggettiva	Indice di copertura da turnover del personale docente in ingresso	N. punti organico in uscitaa anno 20XX /N. punti organico in ingresso (banditi) anno 20XX
139	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Indice di reclamo	N. reclami/n. studenti iscritti
148	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Indice di utilizzo	(Prestiti + ILL attivi + DD attivi) / Patrimonio documentario* 100
27	Innovazione	Efficacia oggettiva	Indisponibilità rete	n. ore di fermo rete all'anno in ore lavorative
140	Innovazione	Efficacia oggettiva	Informatizzazione procedure didattica	N. esami per cui è possibile l'iscrizione on line/n. esami totale attivati .
20	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Master - dottorati cofinanziati	Valore confinanziamento da enti terzi per master e dottorati
150	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Media delle ore di apertura	N. ore di apertura settimanale/7
17	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Pentrazione comunicazione web	n. contatti web al sito principale di ateneo
51	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Posizionamento CIVR	Esiti indagini VQR
16	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Posizionamento nazionale internazionale	N. facoltà in Censis e posizionamento su Sole 24ore, MIUR o altre classifiche internazionali (Times).
97	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso copertura erogazione pasti	N. pasti erogati al giorno a studenti/totale studenti iscritti
58	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tasso di frequentazione stage	% laureati che hanno fatto stage e tirocini
84	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di mobilità interna	N. totale personale TA mobilità nell'anno 20XX/ N. totale personale TA
90	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tasso di occupazione letti	N. posti letto occupati*n. giorni di occupazione/N. posti letto disponibilit*365
85	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di turnover	N. personale TA di nuova assunzione/N. personale TA in uscita
75	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso formazione	N. ore di formazione/personale TA (TIND e TD)
48	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	n. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)
124	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempi approvvigionamento per modalità di acquisto	Tempo che intercorre dalla ricezione della richiesta d'acquisto alla ricezione del bene
91	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tempo medio erogazione borse di studio	N. giorni che intercorrono tra assegnazione formale della borsa di studio e erogazione finanziaria della borsa
101	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempo medio pagamento fatture	Media del tempo che intercorre tra invio della fattura e momento di erogazione finanziaria della fattura
100	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempo medio rimborso missioni	Media del tempo che intercorre tra consegna della documentazione completa per il rimborso missioni e momento del rimborso finanziario

115	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Valore delle riserve/valore accordo bonario	Le variazioni fanno riferimento ai dati del Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici
110	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Variazioni di tempi e costi di esecuzione grandi opere	Le variazioni fanno riferimento ai dati comunicati all'Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici
146	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Visiting professors	n. visiting professor con contratti occasionali
132	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti depositati	N. brevetti depositati
133	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti licenziati	N. brevetti licenziati
70	Processi ricerca	Efficacia percepita	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di dottorato	Indicatore PRO3 D3 - Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato
83	Stakeholder	Efficacia percepita	Indagine di clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
112	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
111	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
99	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi contabili	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
72	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
44	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
65	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi per il supporto a soggiorni all'estero	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
60	Processi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
153	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)
125	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale approvvigionamenti	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
123	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale per servizi generali e logistica	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
22	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione personale spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
118	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale su supporto per sistemi informativi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
79	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale TA su formazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
138	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti a eventi di orientamento	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (partecipaneti a eventi orientamento)
143	Processi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)
135	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti I anno (rispetto ad orientamento)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (solo studenti al I anno)
89	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per alloggio	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
71	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
21	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction

64	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti stranieri	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
56	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinere/uscita)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
137	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi didattica in itinere	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
144	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione visiting fellows and professors	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a visiting fellows and professors)
30	Processi supporto	Efficienza	Costo energia al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze energia/metri quadri ateneo
32	Processi supporto	Efficienza	Costo manutenzione al metro quadro	Valore uscite (o costo) per manutenzione ordinaria e straordinaria/ totale metri quadri
54	Processi didattica	Efficienza	Costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	N. FTE TA supporto didattica (ingresso/itinere/uscita) (o costo TA) /n.iscritti
35	Finanziaria	Efficienza	Costo personale convenzionato / totale personale gestito	Valore spese fisse per personale convenzionato/ n. unità di personale gestito
9	Finanziaria	Efficienza	Costo personale/FFO	Spese fisse per il personale (pers. docente e pta) anno 20XX/Valore FFO anno 20XX
31	Processi supporto	Efficienza	Costo telefono a persona	Valore uscite (o costo)utenze telefono/personale
102	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario affari generalie e legali	FTE TA affari generali e legali (o costo attività)/n. unità personale
98	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario contabilità	FTE TA contabilità (o costo attività)/valore entrate+uscite
136	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario didattica in itinere	FTE TA servizi didattica in itinere (o costo attività)/iscritto
105	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario gestione della comunicazione	FTE TA comunicazione (o costo attività)/n. unità personale
130	Finanziaria	Efficienza	Costo unitario gestione spin off	FTE (o Costo) personale dedicato a gestione spin off/n. spin off supportati
134	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario orientamento in ingresso	FTE TA orientamento in ingresso (o costo attività)/immatricolato
141	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario orientamento in uscita	FTE TA orientamento in uscita (o costo attività)/Laureati
108	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario per gestione del personale	FTE TA gestione personale (o costo attività)/n. unità personale
109	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario per gestione servizi tecnici ed edilizia	FTE TA gestione servizi tecnici ed edilizia (o costo attività)/MQ
46	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario personale dedicato a brevetti	Costo TA attività brevettuale/n. brevetti licenziati
47	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario personale laboratori	Costo personale TA presso laboratori / valore prestazioni a pagamento (entrate)
152	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario pianificazione e controllo	FTE TA pianificazione e controllo (o costo attività)/valore entrate+uscite
147	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario servizi bibliotecari	FTE TA sistema bibliotecario (o costo attività)/(Posti a sedere * ore di apertura)
122	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario servizi generali	FTE TA logistica e servizi generali (o costo attività)/MQ
73	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario sistema bibliotecario	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali
117	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario sistemi informativi	FTE TA sistemi informativi (o costo attività)/n. punti connessi in rete

63	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti in mobilità	FTE TA mobilità (o Costo attività TA)/n. studenti mobilità
62	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti stranieri	FTE TA servizi studenti stranieri iscritti (o Costo attività TA)/n. studenti stranieri iscritti
33	Processi supporto	Efficienza	Costo vigilanza e pulizia al metro quadro	Valore uscite vigilanza e pulizia/mq
38	Processi supporto	Efficienza	Incidenza personale specializzazione	Costo TA dedicato a specializzazione in medicina/ numero specializzandi
34	Finanziaria	Efficienza	Onerosità affitti	Metri quadri in affitto oneroso/metri quadri totali
52	Processi didattica	Efficienza	Rapporto studenti/docenti	N. totali iscritti/N. docenti (di ruolo e t.d

In ottemperanza a quanto previsto dalla Carta dei Servizi, il Sistema Bibliotecario d'Ateneo attua periodicamente una rilevazione dei principali indicatori numerici e di qualità ed efficacia dei servizi prestati, oltre che una verifica del livello di soddisfazione percepita dagli utenti.

Sono quindi acquisiti, con diversa periodicità, i dati relativi a 7 sezioni:

- Utenza:
  - Una settimana al mese sono rilevate le presenze degli utenti in ogni punto di servizio dello SBA, con successiva elaborazione dei dati a livello di punto di servizio, di biblioteca di area e di SBA;
  - Calcolo quadrimestrale dell'utenza attiva al servizio di prestito;
  - Progetto di calcolo annuale dell'utenza potenziale istituzionale delle biblioteche di area con proiezioni relative al personale docente e agli assegnisti di ricerca individuando un criterio "geografico" basato sull'attribuzione della biblioteca di riferimento sulla base della sede di lavoro ed un criterio "CUN" basato sull'area disciplinare (ed in qualche caso sul settore scientifico disciplinare) rapportata ad una biblioteca di area; per quanto riguarda gli studenti, la proiezione è invece basata sul criterio di "titolarità e contitolarità dei corsi di studio" tra i dipartimenti e sulla relazione di questi con le biblioteche di area.
- Spazi e attrezzature: annualmente sono rilevate per ogni punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, le misure relative agli spazi, alle scaffalature, alle postazioni ed alle attrezzature a disposizione dell'utenza.
- Dotazione documentaria: rilevazione annuale a livello di biblioteca di area e/o di SBA della quantità e della tipologia di materiale posseduto (cartaceo, non cartaceo, digitalizzato, elettronico). Nella sezione sono inoltre previste
  - misure specifiche dedicate alle tesi e al materiale archivistico;
  - una stima del patrimonio da catalogare;
  - la rilevazione dell'andamento patrimoniale annuo (nuovi numeri di inventario assegnati, copie scartate, copie perdute o mancanti alla revisione);
  - indicatori relativi alla spesa ed all'uso delle risorse elettroniche COUNTER compliant.
- Servizi online: rilevazione quadrimestrale dell'uso delle piattaforme relative alle risorse elettroniche (ASBe- e ASBe-@home) e ai documenti digitalizzati (DigitUS).
- Servizi in biblioteca:
  - rilevazione annuale a livello di punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, delle informazioni relative all'orario di apertura delle sedi e all'esistenza ed organizzazione dei servizi;
  - rilevazione quadrimestrale a livello di punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, dell'uso dei servizi la cui erogazione finale avviene in biblioteca:

servizi di fotoriproduzione, prestito/prenotazione/rinnovo del prestito, servizi interbibliotecari (ILL, DD), desiderata degli utenti, orientamento e formazione all'utenza, consulenza bibliografica approfondita;
    - in questa sezione è compresa anche la rilevazione annuale degli ordini di materiale bibliografico registrati, con il monitoraggio di quelli chiusi, così come il lavoro di catalogazione svolto.
- Dati economici: rilevazione annuale, a consuntivo, a livello di SBA, delle spese per
    - materiale bibliografico inventariato (monografie, periodici cartacei etc.);
    - le risorse elettroniche;
    - altre spese (macchinari, attrezzature informatiche e da ufficio; manutenzione ordinaria, godimento di beni di terzi; materiali di consumo; servizi generali e utenze; prestazioni e servizi da terzi; oneri diversi di gestione).
- Personale: rilevazione annuale, a livello di punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, di
    - unità di personale dipendente con la specifica della fascia d'età, titolo di studio, area funzionale, tipo di rapporto (t.d., t.i.), categoria contrattuale, tempo pieno/part-time, tempo lavorato, FTE, ore di formazione ricevute;
    - unità di personale non dipendente con specifiche riguardanti il tipo di contratto (ad es. contratti di collaborazione, studenti part-time, volontari del servizio civile, stagisti e tirocinanti), la durata, il tempo effettivamente lavorato e le ore di formazione ricevute.

Il progetto di misurazione e valutazione ha preso le mosse dalla partecipazione al Gruppo Interuniversitario per il Monitoraggio dei Sistemi bibliotecari di ateneo (GIM), all'interno del quale è possibile condurre un'analisi comparativa, benchmarking, di efficienza ed efficacia dei servizi proposti dal nostro Sistema Bibliotecario.
Sempre in questo contesto, è prevista per la primavera 2016, la realizzazione congiunta (con alcuni di questi atenei) di una seconda edizione di un'indagine di customer satisfaction, successiva a quella già realizzata con l'università Milano Bicocca nel periodo 2012 - 2013.
Obiettivo primario del prossimo questionario di valutazione sarà l'analisi della ricaduta e del livello di gradimento da parte degli utenti della nuova piattaforma di discovery adottata dall'Ateneo e che entrerà in produzione il 1 ottobre 2015. La rilevazione sarà particolarmente significativa per un duplice motivo:

- poiché l'introduzione di un sistema di ricerca unificato risponde specificamente ad una delle principali problematiche che erano state sollevate dagli utenti nel corso della precedente rilevazione, e quindi si potrà rilevare quanto la soluzione adotatta risponda al bisogno espresso;
- poiché la piattaforma sarà adottata a livello regionale, insieme agli altri Atenei toscani e anche questo risponde ad un bisogno di omologazione dei servizi emerso dal precedente questionario.

4.3 Indici di bilancio

In attesa della definizione della batteria di indici che consentirà di confrontare i risultati dell'Ateneo con quelli del Sistema universitario, ai fini dell'apprezzamento della performance realizzata nella gestione economico-finanziaria si utilizzano i risultati espressi in sede di consuntivo, con riferimento specifico a tre elementi fondamentali:

1. l'utile/perdita d'esercizio
2. la consistenza del patrimonio netto
3. il cash flow dell'esercizio

La situazione, con riferimento ai due ultimi esercizi 2013 e 2014, è la seguente:

	2013	2014
1) utile/perdita d'esercizio	9.039.481,80	10.171.754,83
2) consistenza del patrimonio netto	-27.918.357,13	-15.813.257,80
3) cash flow dell'esercizio	-2.076.891,48	-6.534.379,30

A proposito di questi risultati, il Rettore, nella sua Relazione al Bilancio di esercizio 2014, evidenzia che:

"I recenti risultati economici positivi, consentono di ridimensionare l'importo negativo del netto patrimoniale (dato dalla differenza fra le attività e le passività dello stato patrimoniale), ormai ridotto a 15,8 milioni di euro. Il segno negativo di tale grandezza, risente innanzitutto del fatto che il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale è avvenuto in tempi recenti. Discende, altresì, dai criteri prudenziali utilizzati nella valutazione del patrimonio immobiliare; a tal proposito, basta ricordare che, come conseguenza della loro vetustà, fra le attività di bilancio non è stato assegnato alcun valore monetario a preziose immobilizzazioni di nostra proprietà, come la Certosa di Pontignano e il Palazzo del Rettorato.
Con riferimento alla situazione finanziaria di Ateneo, occorre aggiungere che il doveroso pagamento, in questi mesi, di una serie di debiti accumulatisi nel tempo, potrebbe porre delle tensioni nella gestione corrente di cassa, in attesa che, nel 2016, la fine del periodo di rimborso di uno dei mutui stipulati in passato per realizzare il qualificato patrimonio edilizio dell'Ateneo e il definitivo smaltimento di una serie di partite pregresse consentano di ridurre ulteriormente i vincoli più pressanti dal punto di vista della liquidità"[4].

4.4 Indici per la verifica della sostenibilità finanziaria

Si analizza, in questa sezione, l'evoluzione dei tre fondamentali indicatori calcolati all'interno della banca-dati Proper: *Indicatore spese di personale*, *Indicatore di indebitamento* ed *Indicatore di sostenibilità finanziaria* (ISEF).
Si tratta degli indicatori che sono più frequentemente adottati per misurare lo stato di salute di un ateneo e che, di conseguenza, possono limitare / ampliare la libertà di azione di un Ateneo (per es. in materia di possibilità di assunzione di personale, di attivazione di corsi ecc.).

Nella tabella che segue sono riportati i valori completi riferiti al 2012, al 2013 e al 2014[5] (v. Banca dati Proper al 31-5-2014).

Come si può vedere, la situazione dell'Ateneo è decisamente migliorata con riferimento a tutti gli indicatori proposti in sede Proper: nel corso dell'ultimo triennio l' *Indicatore spese di personale* è migliorato di circa 8,5 punti percentuali, l'*Indicatore di indebitamento* è migliorato di oltre 10 punti percentuali e l'*Indicatore di sostenibilità finanziaria* (ISEF) è passato da 0,93 a 1,04.
Tenuto conto che un ateneo è ritenuto "virtuoso" quando il valore dell'ISEF è almeno uguale ad 1, è facile vedere come la situazione dell'Università di Siena possa a questo punto considerarsi "normalizzata"; anche se non può essere sottaciuto il pesante fardello rappresentato

[4] Bilancio di esercizio 2014, Relazione del Rettore, pagg. 11 e 12.
[5] Il dato riferito al 2014 è ancora ufficioso.

dall’indebitamento pregresso il cui indicatore, nonostante il deciso miglioramento, si mantiene comunque ancora ben oltre la media nazionale.

	INDICATORI 2012 (*)			INDICATORI 2013			INDICATORI 2014		
	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ
Docenti a tempo indet.	67.108.043	2.573.188	100.730.168	62.950.365	6.478.849	91.883.498	61.483.433	9.465.155	87.024.403
Dirigenti e PTA a tempo indet.	36.046.328			35.425.364			35.011.740		
Docenti a tempo det.	344.227	357.992		465.697	477.841		610.231	614.902	
Dirigenti e PTA a tempo det.	196.524	33.774		35.012	36.250		96.296	97.240	
Direttore Generale (1)	212.116		212.116	215.371		215.371	209.710		209.710
Fondo Contrattazione Integr. (2)	1.517.958		1.517.958	1.414.937		1.414.937	3.928.803		3.928.803
Trattamento Stip. Integr. CEL (3)							836.325		836.325
Contratti per incarichi insegn. (4)	3.151.242		3.151.242	2.493.300		2.493.300	2.180.245		2.180.245
TOTALE NUMERATORE **(A)**	108.576.438	2.964.954	**105.611.484**	103.000.046	6.992.940	**96.007.106**	104.356.783	10.177.297	**94.179.486**

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

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

(3) Importo desunto dalla banca dati DALIA: sono state considerate la voci economiche S996 e S999 (oneri al 32,7%).

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

	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette
FFO	109.666.227		109.666.227	106.956.720		106.956.720	110.029.738		110.029.738
Programmazione Triennale	632.827		632.827	732.576		732.576	752.598		752.598
Tasse e contributi (4)	26.469.942	88.835	26.381.107	26.509.137	175.251	26.333.886	26.348.975	226.055	26.122.920
TOTALE DENOMINATORE **(B)**	136.768.996	88.835	**136.680.161**	134.198.433	175.251	**134.023.182**	137.131.311	226.055	**136.905.256**

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

	2012	2013	2014
INDICATORE SPESE DI PERSONALE (A/B)	**77,27%**	**71,63%**	**68,79%**

Tab. 23: *Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria*

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

			Valori			Valori			Valori
Entrate Nette (+)			136.680.161			134.023.182			136.905.256
Spese Pers. a carico Univ. (-)			105.611.484			96.007.106			94.179.486
Fitti passivi a carico Univ. (-)			5.257.592			5.455.255			5.315.465
TOTALE DENOMINATORE **(D)**			**25.811.085**			**32.560.821**			**37.410.305**

	2012	**2013**	**2014**
INDICATORE INDEBITAMENTO (C/D)	**37,38%**	**30,86%**	**26,86%**

	Entrate Nette		82% Entrate Nette	Entrate complessive		82% Entrate Nette	Entrate complessive		82% Entrate Nette
FFO (+)	109.666.227			106.956.720			110.029.738		
Programmazione Triennale (+)	632.827			732.576			752.598		
Tasse e contributi (+)	26.381.107			26.333.886			26.122.920		
Fitti passivi a carico Univ. (-)	5.257.592			5.455.255			5.315.465		
TOTALE NUMERATORE **(E)**	131.422.569		**107.766.507**	128.567.927		**105.425.700**	131.589.791		**107.903.629**

			Valori			Valori			Valori
Spese Pers. a carico Univ.			105.611.484			96.007.106			94.179.486
Rata annuale capitale + interess			9.649.446			10.049.445			10.049.445
TOTALE DENOMINATORE **(F)**			**115.260.930**			**106.056.551**			**104.228.931**

	2012	**2013**	**2014**
ISEF - INDICATORE DI SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA (E/F)	**0,93**	**0,99**	**1,04**

4.5 Contenimento e riduzione delle spese di funzionamento

Come più volte accennato, il risanamento dell'Ateneo ha comportato una serie di azioni di razionalizzazione e di contenimento e riduzione delle spese: in primis le spese di personale, ma subito dopo quelle di funzionamento.
Per quanto riguarda gli strumenti di lavoro (telefoni, fotocopiatrici, scanner, fax, stampanti), la situazione di partenza denotava una non adeguata attenzione alle modalità di acquisto e, soprattutto, mancanza di programmazione della spesa. Si è perciò proceduto con la revisione di tutto il parco strumenti, con riduzione drastica dei medesimi in funzione di risparmi energetici, di un maggiore controllo dei consumi, di manutenzione e di smaltimento rifiuti e perseguendo l'obiettivo di una migliore programmazione degli acquisiti per conseguire prezzi minori e acquisire un numero inferiore di macchine di nuova generazione, multifunzionali.
Presso l'Università di Siena esistono inoltre due strutture che hanno finalità l'una, di collegio per dottorandi, l'altra di foresteria per convegni, congressi e visiting professor: i Revisori dei Conti hanno avuto modo di raccomandare, fin dal 2012, l'opportunità di concentrare l'attenzione sulle attività *core* provvedendo in altro modo alla organizzazione dei servizi ricettivi.
Nello stesso tempo, l'Università di Siena aveva da lunghi anni esternalizzato i servizi di apertura/chiusura, assistenza alle aule, front office a cooperative appaltatrici. Complessivamente i costi della gestione delle foresterie assommavano a circa Euro 1.000.000 annui e le fatture per l'appalto dei servizi alle aule e alle edifici ammontavano, ancora nel 2012, a Euro 1.600.000 annui.
Considerata l'esigenza di utilizzare il personale tecnico amministrativo in servizio in modo più razionale e la contestuale esigenza di risparmio, nel corso del 2014 si è proceduto con la drastica riduzione di servizi esterni per servizi di apertura/chiusura, front office e servizi tecnici alle aule con un risparmio rispetto all'anno precedente di Euro 263.000 e si è proceduto con l'esternalizzazione dell'intera gestione della Certosa di Pontignano: questo ha consentito di sgravare l'amministrazione di rilevanti oneri di gestione, mantenendo comunque inalterata la destinazione d'uso della struttura, liberando, nello stesso tempo, risorse umane da destinare ad altre funzioni.
Si stima che, a partire dal 2015, la minor spesa per internalizzazione dei servizi agli edifici e per esternalizzazione della gestione delle foresterie sommata al minor costo annuo rispetto al 2012, comprensivo del personale interno, determinerà un vantaggio per l'Ateneo quantificabile in circa 2.500.000 Euro/anno.

4.6 Raccordo tra obiettivi e risorse

La necessità di raccordare il ciclo della performance con l'allocazione delle risorse economico finanziarie è una necessità molto avvertita nell'Ateneo e rappresenterà uno degli impegni più rilevanti del 2015 (v. Piano della Performance 2015).
Il collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse è, infatti, una fase fondamentale del ciclo di gestione della performance, dovendo gli obiettivi essere sempre correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.
L'Ateneo già dal 2013 opera in regime di contabilità economico-patrimoniale e questo consente di superare i limiti del regime di contabilità finanziaria in termini di analisi dei costi per attività, progetti e prodotti. Nel 2015 si andrà a completare l'adozione del nuovo sistema contabile e con essa il modello di gestione della performance attraverso:

- la negoziazione dei budget;
- l'implementazione della contabilità analitica, che aggiungerà un tassello fondamentale al completamento della strumentazione a supporto del controllo di gestione, e quindi anche della gestione della performance;

- l’auspicabile miglioramento dei sistemi informativi a supporto della programmazione, del monitoraggio e della valutazione.

5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

5.1 Pari opportunità

La tutela delle pari opportunità sul lavoro, unita all'impegno nel rimuovere gli ostacoli che ne impediscono la realizzazione e nel prevenire possibili situazioni di discriminazione, costituiscono i valori fondanti dell'impegno dell'Ateneo nello sviluppo di strumenti e iniziative tesi ad attuare e diffondere una cultura delle pari opportunità, con particolare attenzione alle questioni di genere, al fine di generare una coscienza diffusa e condivisa tra tutti i membri della comunità universitaria.
Il Comitato Pari Opportunità dell'Università di Siena, organo rappresentativo dei docenti, del personale tecnico amministrativo e degli studenti, è stato attivato nel gennaio 2005 con lo scopo di individuare le forme di discriminazione, dirette o indirette, che ostacolano la piena realizzazione delle pari opportunità, nell'ambito dell'attività di lavoro e di studio delle tre componenti universitarie (personale tecnico amministrativo, docente e componente studentesca), in particolare nell'orientamento e nella formazione professionale, nei percorsi formativi, nell'accesso al lavoro, nella retribuzione e nella progressione di carriera, nonché nella promozione delle iniziative necessarie per la conoscenza e informazione delle suddette forme di discriminazione e per la loro rimozione.
Il Comitato per le Pari Opportunità ha avuto assegnato, tra i suoi compiti principali, quello di formulare piani di "azioni positive" a favore delle lavoratrici e delle studentesse e misure atte a consentire l'effettiva parità tra i sessi e contro ogni forma di discriminazione, formulare proposte e raccomandazioni su argomenti di proprio interesse, riconoscere la peculiarità della presenza femminile nell'Ateneo, attraverso la rimozione di forme di espressione e di linguaggio indirizzate esclusivamente al maschile.
Tra le principali azioni realizzate dal Comitato, vi è stato il rafforzamento dell'attività del Centro di Ascolto per le Pari Opportunità, un progetto nato nel 2007 dall'esigenza di favorire l'affermazione, il rispetto dei diritti delle donne e di altri soggetti, sostenendoli nell'individuazione delle soluzioni più adatte ai problemi e nella consapevolezza delle risorse personali e di genere. Le aree di intervento principali riguardano l'esigenza di prevenire e intervenire in caso di comportamenti molesti e forme di discriminazione nei confronti della persona e soprattutto sostenerla nei momenti di crisi. Il servizio di *counseling*, gestito da due psicologhe, si propone l'ascolto empatico attraverso una relazione di aiuto efficace, sostegno e promozione di risorse personali utili per far emergere le violazioni dei diritti dell'identità di genere e contenere i disagi, psicologici e sociali, da esse derivate.
Nel corso dei lavori di riscrittura dello Statuto dell'Università di Siena, il Comitato ha dato il suo apporto con la proposta di alcune integrazioni al documento legate alla valorizzazione della diversità di genere.
Particolarmente significativo è stato l'accoglimento della richiesta del Comitato di una rappresentanza bilanciata dei sessi in ogni organismo di nomina dell'Ateneo e la richiesta di utilizzare un linguaggio non sessista.
L'art. 58 dello Statuto "Pari opportunità nella composizione degli organi d'Ateneo" prevede, infatti, che:

"1. La composizione degli organi elettivi d'Ateneo avviene nel rispetto del principio delle pari opportunità tra uomini e donne nell'accesso agli uffici pubblici. L'Università promuove l'applicazione di tale principio anche nelle procedure elettorali definite nel relativo Regolamento;
2 La composizione del Consiglio di Amministrazione e degli altri organi non elettivi d'Ateneo avviene garantendo una armonica presenza di entrambi i sessi;

3 La Comunità universitaria si impegna a promuovere un'equilibrata presenza di genere nella composizione degli organi".

E' stata accolta, inoltre, la richiesta del Comitato di creare un Osservatorio di genere che agisca in sinergia con il C.U.G. (Comitato Unico di Garanzia), con funzioni consultive e propositive riguardo le politiche di genere. L'art. 46, dello Statuto, "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", recita al comma 4 che " Il Comitato si avvale di un Osservatorio di genere, formato dalla sua componente femminile e da quattro componenti esterne al Comitato stesso, di cui una studentessa, designate secondo le modalità indicate dal Regolamento generale d'Ateneo, con funzioni conoscitive e propositive in ordine alle politiche di genere dell'Ateneo".
Nell'ambito del processo di riorganizzazione dei servizi amministrativi avvenuto nel maggio 2011, l'Ateneo si è dotato di una unità organizzativa, l'Ufficio affari sociali, con il compito di curare le iniziative in materia di Servizi Sociali in favore del personale, svolgere attività di supporto alle funzioni del Mobility Manager e al C.U.G., organismo che assume, unificandole, tutte le funzioni che la legge, i contratti collettivi e altre disposizioni attribuivano ai Comitati Pari Opportunità e Mobbing.

L'iter di costituzione del C.U.G. è ancora in corso.

Emanato nel luglio 2011, il Codice etico della comunità universitaria prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche. La verifica sul rispetto del Codice etico da parte di tutta la comunità accademica è demandata alla Commissione etica, che sarà istituita successivamente, nel luglio 2012, con il compito aggiuntivo, previsto dallo Statuto, di curare l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione dell'eventuale sanzione prevista.
Il riferimento al senso di appartenenza alla comunità, da un lato, e alla responsabilità assunta in prima persona, dall'altro, trova la sua radice nelle forme di *soft law* di ispirazione anglosassone e segna il distacco dalla tradizionale impostazione del nostro diritto amministrativo, che affida invece il buon funzionamento dell'istituzione al potere disciplinare dell'ente pubblico, capace di astringere con norme e sanzioni proprie i comportamenti di tutti i soggetti operanti nella sua sfera d'influenza.
Nel merito, va notato che all'attuazione di alcune specifiche previsioni della legge (ad es. le norme sul conflitto di interessi), la Commissione ha aggiunto per il nostro Ateneo alcune scelte qualificanti tra le quali, in particolare, l'attenzione alle pari opportunità, anche sulla scorta di quanto previsto dallo Statuto sulla valorizzazione della diversità di genere; l'art. 5 del Codice etico "Azioni positive per l'effettivo godimento dell'eguaglianza", prevede, infatti, che "è richiesta costante attenzione alla necessità di promuovere le pari opportunità tra donna e uomo, con particolare riguardo al raggiungimento di elevati livelli di responsabilità nella vita accademica ed amministrativa". "La stessa attenzione deve essere rivolta a superare gli svantaggi derivanti da qualsiasi condizione personale, nello studio, nel lavoro e nella ricerca".

5.2. Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA

La struttura organizzativa dell'Università di Siena prevede, fin dal 2004, l'Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA, a cui sono state attribuite le seguenti competenze:

- Realizza le attività di orientamento, accoglienza e sostegno degli studenti disabili e con DSA (Disturbi Specifici dell'Apprendimento), ai fini di un loro pieno, consapevole e fruttuoso inserimento nella vita universitaria e, successivamente, nel mondo del lavoro;
- realizza le attività volte a facilitare l'inserimento degli studenti disabili e con DSA nella vita delle città sedi dell'università;
- promuove incontri di studio locali e nazionali sui temi dell'accoglienza e dell'accessibilità e sulle politiche di inclusione;
- assiste gli altri Uffici dell'Ateneo per la realizzazione di una piena accoglienza in occasione di convegni o altri eventi ospitati presso le strutture dell'Università;
- collabora con gli altri uffici dell'Ateneo per il sostegno al personale dell'Ateneo in situazione di disabilità.

Nel corso del 2014 l'Ufficio ha in particolare sviluppato le seguenti attività:

Progetto FIXO Scuola & Università:
al suo interno è stato prodotto uno strumento, basato sull'ICF, che accompagna il Cv di tutti i neolaureati.

Supporto allo studio-didattica:
-convenzione triennale dal (15-09-2014) con la *Società Cooperativa Sociale Elfo onlus*, all'interno della quale sono stati assicurati servizi di Stenotipia a distanza per 64 ore e 50 ore di interpretariato LIS (per lezioni frontali, esami);
-convenzione biennale (dal 22-07-2014) con il *Centro Dedalo*, che ha garantito 2 certificazioni gratuite per gli studenti con DSA, affiancamento negli incontri di orientamento e interventi formativi per gli studenti delle 170 ore.
Il centro Dedalo ha inoltre partecipato all'organizzazione del convegno " Dislessia e Università" del 25 novembre 2014.

Didattica a distanza:
Si sono consolidate in questo anno le prime sperimentazioni di didattica a distanza; sono stati attivati insegnamenti (via *skype*) nei seguenti Dipartimenti:
- Scienze Politiche e Internazionali : Economia Internazionale, Storia della diplomazia:
- Scienze storiche e dei beni culturali;
- Studi aziendali e giuridici: Matematica Finanziaria, Ragioneria Generale e Applicata, Istituzione di Diritto Pubblico, Microeconomia.

Studenti part-time 170 ore:
7 per la sede di Siena e 4 per la sede di Arezzo, formati in maniera specifica per il supporto allo studio degli studenti con DSA. Le loro attività sono state: supporto allo studio, accompagnamento negli spostamenti a piedi sia per studenti che per dipendenti in difficoltà anche temporanea.

Servizio di accompagnamento:
l'Ufficio dispone di due autovetture attrezzate e guidate da un collega assunto con la qualifica di autista. Nell'anno 2014 sono stati effettuati 698 servizi. A supporto di questa attività è stata stipulata una convenzione con l'Associazione di Pubblica Assistenza di Siena, di durata triennale (dal 13/10/2014) che ha effettuato nello stesso periodo 309 servizi.
Nella sede di Arezzo è stata stipulata una convenzione analoga con "La Croce Bianca di Arezzo" di durata triennale (4/07/2013) che ha effettuato 210 servizi.

Supporto alla persona:
convenzione con la Cooperativa Sociale Terra di Siena, di durata biennale dal 07/10/2014, per gli studenti e studentesse con disabilità importanti che non hanno autonomia nella cura della propria persona.

Formazione personale:
due persone dell' ufficio stanno frequentando, presso il Centro Studi in Neuroriabilitazione CNAPP ONLUS ROMA, il corso di formazione "Facilitazione e Comunicazione in Neuroriabilitazione – Strategie di Comunicazione Alternativa Aumentativa WOCE" , della durata di 40 ore, al termine del quale verrà rilasciato l'attestato di abilitazione alla strategia WOCE per assistere studenti con grave disturbo del linguaggio.
Inoltre l'Ufficio è da 2010 sportello Informhabile e quindi punto di riferimento-informazioni per quanti studenti e non vogliano praticare uno sport previsto dal CIP.

Attività di sensibilizzazione:
-25 novembre "Dislessia e università", incontro di approfondimento sulle strategie compensativi e di apprendimento per gli studenti con disturbi specifici di apprendimento. Hanno partecipato 80 persone tra docenti, personale tecnico amministrativo, insegnanti , famiglie e studenti .
-allestimento mostra "Non solo Pane" (7 marzo-14 aprile; 1014 visitatori) all'interno della manifestazione Pianeta Galileo preceduta da un corso di formazione rivolto alle guide museali "Accessibilità Universale applicata ai Beni Culturali" (a cura della Prof.ssa Lucia Sarti).

"Notte dei Ricercatori": l'Ufficio ha promosso 3 eventi: La mostra "LE MANI esplorano: corpi memorie antiche immagini della mente", con un laboratorio per bambini che hanno costruito statuine in creta con degli stampi (150 presenze); LE MANI disegnano le note: Il coro delle mani Bianche, il coro dei bambini ha aperto il concerto di Brunori in Piazza del campo; LE MANI percorrono figure e segni di Staino: dalla china al touch – screen.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La redazione della Relazione sulla Performance è stata coordinata dalla Direzione generale, che si è avvalsa in particolare del supporto *dell'Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione*[6], soprattutto per la parte che ha riguardato l'analisi delle relazioni redatte dai responsabili delle posizioni organizzative seguendo uno schema standard composto da due sezioni:

Sezione 1 - Relazione sintetica (max 2 pagine) sulle attività svolte nel 2014

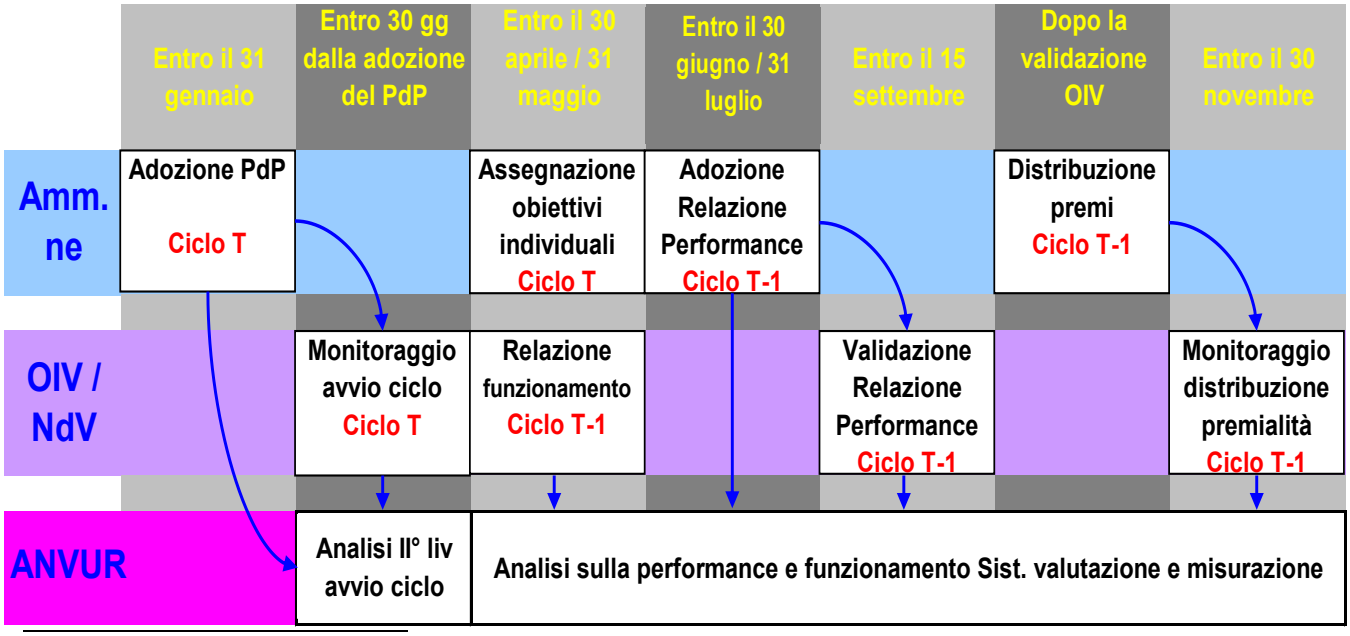
Sezione 2 – Obiettivi programmati, risultati raggiunti, scostamenti rispetto al target e motivazione

La restituzione delle schede da parte dei responsabili di unità organizzative è avvenuta entro il mese di febbraio 2015.

Il documento sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di luglio e successivamente inviato al Nucleo di Valutazione il quale, in relazione alla sua funzione di OIV, dovrà provvedere alle attività di validazione (da concludersi entro il 15/09/2015).

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance seguirà, a regime, la seguente scansione temporale[7]:



[6] Hanno inoltre offerto il proprio contributo la Dott.ssa Moira Centini, per le parti che riguardano le tematiche della prevenzione della corruzione, il Dott. Piero Lomagistro, per le parti che riguardano la trasparenza e l'integrità, la Dott.ssa Licia Marino, per le parti che riguardano le pari opportunità, la Dott.ssa Marta Bellucci, per le parti che riguardano il sistema di misurazione del Sistema bibliotecario d'Ateneo.

[7] L'Università di Siena ha adottato il suo primo Piano della performance soltanto nel mese di novembre 2014 (con riferimento all'anno 2014); il secondo Piano della performance, relativo al 2015, è stato approvato nel mese di giugno 2015.

L'Ateneo sta continuando nel percorso di costruzione degli strumenti per una adeguata gestione del ciclo della Performance, seguendo il programma triennale indicato nel Piano 2014-2016. Nell'impostazione finora seguita dall'Università di Siena, la definizione degli obiettivi operativi, che costituiscono il "cuore" del Piano della Performance, avviene a valle di un processo partecipato che coinvolge vari interlocutori; gli stessi interlocutori sono coinvolti successivamente nei processi di valutazione della performance e di rendicontazione dei risultati.
La partecipazione e la condivisione rappresentano sicuramente un punto di forza nel ciclo di gestione della performance nei termini in cui esse riescono a diffondere meglio il senso della direzione indicata dagli organi di governo nei documenti di programmazione.
Da un altro punto di vista esse possono però anche rappresentare un limite: la complessità e l'elevato numero di processi gestiti dall' Ateneo, si traduce, in alcuni casi, in parcellizzazione e disomogeneità degli obiettivi assegnati, che non sempre risultano caratterizzati da adeguati livelli di sfida e di progettualità. Inoltre, il coinvolgimento di molti soggetti, data la nota carenza di figure dirigenziali nell'Ateneo, rende molto dispersiva e faticosa la fase di rendicontazione e valutazione.

Tra i punti di forza va sicuramente annoverata la forte *sponsorship* data a queste tematiche dagli attuali vertici dall'Ateneo e l'altrettanto forte attenzione da parte del Consiglio di Amministrazione alle attività di programmazione e rendicontazione dei risultati. Proprio queste sensibilità hanno reso possibile l'implementazione di un coerente sistema di pianificazione strategica che ha permesso di definire un altrettanto coerente sistema di programmazione operativa.

Questo elemento bilancia in parte la ancora debole diffusione della cultura della valutazione e della misurazione dei risultati all'interno dell'Ateneo e la scarsissima disponibilità di risorse dedicate: un punto sul quale sarà sicuramente necessario intervenire nell'immediato futuro è il potenziamento (qualitativo e quantitativo) delle risorse umane e organizzative dedicate alla gestione del processo di pianificazione e controllo dell'Ateneo.
Senza dimenticare che l'Università di Siena sconta, ancora oggi, un notevole ritardo nell'adeguamento e nell'integrazione dei sistemi informativi: questo genera, tra le altre cose, difficoltà e ritardi nel reperimento sistematico e diretto dei dati necessari al controllo di gestione.