



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Siena, settembre 2017

INDICE

1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione	3
2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione	4
3. Indicatori globali di Ateneo	5
3.1. Il modello di distribuzione dei POE	6
3.2. Gli indicatori ministeriali per la distribuzione delle risorse agli atenei	8
3.3. Indicatori globali di performance (didattica)	17
3.4. Indicatori globali di performance (ricerca e terza missione)	19
3.5. Indicatori globali di performance (gestione)	21
4. La valutazione delle performance individuali	24
4.1. La performance del Direttore generale	26
4.2. La performance dei dirigenti	27
4.3. La performance del personale di categoria EP titolare di incarichi di responsabilità	29
4.4. La valutazione del personale di categoria B, C, D	30
5. La valutazione delle posizioni organizzative	31

1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione

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

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente¹;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un capo divisione;
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio.

In base al combinato disposto dell' articolo 7, comma 2, lettera a) e dell'articolo 14, comma 4, del d.lgs. 150/2009 e dall'articolo 2, punto r), della legge 240/2010², la proposta della valutazione annuale del Direttore generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato, è attribuita al Nucleo di valutazione, che provvede anche alla validazione della *Relazione sulla performance*.

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

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

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

¹ Tale livello è allo stato più teorico che reale, data la presenza nell'ateneo di un'unica figura dirigenziale.

² 1 Articolo 7, comma 2, del decreto legislativo 150/2009 (*Sistema di misurazione e valutazione della performance*)

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

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

Articolo 14, comma 4 del decreto legislativo 150/2009 (*Organismo indipendente di valutazione della performance*)

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

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

Articolo 2, comma 1, lettera r), della legge 240/2010 (*Organi e articolazione interna delle università*)

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

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

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

2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione

Il ciclo della performance deve tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti dal personale sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso.

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

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

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

- assegnazione degli obiettivi entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione del piano integrato della performance da parte del Consiglio di amministrazione);
- illustrazione degli obiettivi entro il mese di febbraio dell'anno in corso (valutatore in colloqui individuali/di gruppo);
- chiarimento attese competenze organizzative nel mese di febbraio dell'anno in corso (valutatore nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente);
- monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi durante il corso dell'anno (valutatore);
- verifica trimestrale su competenze organizzative e raggiungimento obiettivi: 31 marzo – 30 giugno - 30 settembre - 30 novembre (valutatore in colloquio individuale con la possibilità di presentazione di un report intermedio a giugno e settembre);
- autovalutazione entro il 31 gennaio anno successivo (valutato);
- valutazione delle prestazioni 1° febbraio - 31 marzo anno successivo (valutatore in colloqui individuali);
- presentazione e approvazione della relazione sulla performance entro il 30 giugno dell'anno successivo, con possibilità di differimento al 31 luglio nel caso in cui non siano rilevabili, al 1° giugno, gli elementi necessari per l'elaborazione degli indicatori di performance (Direttore generale e Consiglio di amministrazione);
- validazione della relazione sulla performance entro il 15 settembre anno successivo (Nucleo di valutazione);
- quantificazione delle retribuzioni di risultato entro il 31 ottobre anno successivo (uffici).

3. Indicatori globali di Ateneo

Il capo II del decreto legislativo 150/2009 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale non può essere del tutto avulsa dai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

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

Il sistema di indicatori è finalizzato ad offrire una rappresentazione sintetica della performance realizzata, sia a livello di ateneo che di singolo dipartimento, con riferimento alle attività *core* dell'ateneo:

- a) didattica
- b) ricerca e terza missione
- c) gestione

Per la costruzione dell'indicatore sintetico relativo a ciascuno di questi contesti si è preferito partire da una base di elementi già codificata, o a livello di ateneo o a livello ministeriale, in modo tale da far ritenere che su di essi vi sia, se non proprio condivisione, almeno accettazione da parte di una larga parte della comunità universitaria senese.

Un indicatore costruito per il 50 % utilizzando elaborazioni di ateneo e per il 50 % elaborazioni ministeriali appare in condizione di cogliere le priorità strategiche dell'ateneo, senza per questo risultare autoreferenziale.

Per quanto riguarda didattica e ricerca, come elemento interno verrà utilizzato prevalentemente il modello recentemente elaborato ed utilizzato per la distribuzione dei POE³ relativi al piano straordinario associati, al piano ricercatori e al turn over; come elementi esterni si considereranno gli indicatori utilizzati a livello nazionale per distribuire le risorse agli atenei, ponderandoli in funzione delle risorse associate a ciascuno di essi.

Quali indicatori gestionali verranno utilizzati quelli già proposti nel Piano della performance 2015, integrati da nuovi indicatori di ateneo.

3.1. Il modello di distribuzione dei POE

La distribuzione dei punti POE, secondo il modello adottato a partire dal 2015, viene effettuata considerando parametri legati alla dimensione dei dipartimenti (incidenza del 22%), alla didattica (39%) e alla ricerca (39%).

Tralasciando i fattori dimensionali, che non interessano in questa sede, la **didattica** viene valutata considerando i seguenti elementi:

1. n. studenti (peso = 70%);
2. n. laureati (peso = 10%);
3. impegno in insegnamenti erogati in corsi di studio (CdS) di I e II livello di cui il dipartimento non ha la titolarità (peso = 10%);
4. n. corsi di studio erogati in lingua inglese (peso = 10%).

Per quanto riguarda il n. studenti viene specificato che:

³ POE è l'acronimo di punti ordinario equivalenti.

- a) ci si riferisce al n. di studenti iscritti ai corsi di I e II livello, pesati per raggruppamento AVA di riferimento⁴ nel modo seguente:

gruppo A: 1,3
gruppo B: 1,2
gruppo C: 1,1
gruppo D: 1

- b) vengono conteggiati anche gli studenti dei CdS interateneo con sede amministrativa diversa dall'Università di Siena, eventualmente divisi per sede;
- c) nel caso di contitolarità dei corsi fra più dipartimenti, il n. di studenti viene equamente distribuito tra di essi, fatta eccezione per i CdS di Medicina e chirurgia e di Infermieristica, che vengono attribuiti per il 70% al dip. di Sc. Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze, per il 20% al dip. di Medicina molecolare e dello sviluppo e per il 10% al dip. di Biotecnologie mediche;
- d) gli studenti stranieri e gli iscritti a CdS o *curricula* in inglese sono pesati 1.5 (evitando il *double counting*); lo stesso peso è attribuito agli studenti *outgoing* sul programma Erasmus o su altri programmi di mobilità internazionale;
- e) vengono conteggiati anche, ma con peso = 1, gli studenti stranieri *incoming* sul programma Erasmus o su altri programmi di mobilità internazionale;
- f) gli studenti iscritti alle scuole di specializzazione pesano 1,5 se dell'area sanitaria, 0,5 se di altre aree;
- g) gli studenti iscritti ai corsi di dottorato di ricerca pesano 5, inclusi quelli gestiti attraverso consorzi a cui partecipa l'Università di Siena, eventualmente divisi per sede;
- h) gli studenti iscritti ai corsi di formazione per gli insegnanti (TFA, sostegno, ecc.), con riferimento all'ultimo anno per cui vi sia disponibilità di dati, pesano 0,5;
- i) vengono infine considerati, con peso = 1, gli studenti iscritti ai corsi di master universitari attivi da almeno tre anni.

Per quanto riguarda il n. di laureati viene specificato che vengono considerati i laureati a partire dall'anno solare 2011.

Per quanto riguarda, infine, l'impegno in insegnamenti erogati in CdS di cui il dipartimento non ha la titolarità, esso viene misurato come quota percentuale della somma delle ore (o dei cfu) erogati dai docenti di un dipartimento in CdS di cui il dipartimento di afferenza non è titolare/contitolare.

Per quanto riguarda la valutazione della ricerca, vengono considerati due indicatori elaborati sulla base dei risultati della VQR:

- 1) IRFD⁵ (Peso = 60%)
- 2) IDVA⁶ (Peso = 40 %)

L'IRFD è espresso come percentuale del contributo di un dipartimento al valore dell'intero ateneo (il valore somma a 100 per tutti i dipartimenti), e si basa sui prodotti VQR, sui finanziamenti ottenuti e sull'internazionalizzazione.

Il valore atteso è rappresentato dal contributo di ogni dipartimento ai prodotti totali dell'ateneo. Si calcola lo scarto tra i due valori (in percentuale di miglioramento o peggioramento)⁷.

⁴ V. all. D del decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 30 gennaio 2013, n. 47 (*Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica*).

⁵ L'IRFD è l'indicatore finale di qualità della ricerca dell'università, costruito integrando gli indicatori di qualità della ricerca di area e di dipartimento (IRD1 ... IRDn) definiti dal bando VQR, calcolati come frazione del valore complessivo di area.

⁶ L>IDVA è uno dei due indicatori scaturiti dalla collaborazione tra ANVUR e Commissione ricerca della CRUI, costruito mediante l'introduzione, per ogni dipartimento dell'ateneo, di un Dipartimento Virtuale ad esso Associato (DVA): questo è un dipartimento ipotetico (ovvero inesistente ma perfettamente definibile in termini operativi) composto da una distribuzione di membri nei vari SSD identica a quella del nostro dipartimento reale.

⁷ Valore compreso tra -0.38% (un dipartimento ha fatto il 38% meno dell'atteso) e +1.47 (un dipartimento ha fatto il 147% più dell'atteso).

Come indicatore si utilizza il contributo di ogni dipartimento alla "somma dei miglioramenti": dato MD, ossia il miglioramento di ogni dipartimento rispetto al proprio peso ($MD = IRFDd/frazioneprodotti-attesi^8$), e ΣMD , ossia la somma degli MD di tutti i dipartimenti, l'indicatore per la distribuzione delle risorse è:

$$IndIRFD^9 = MD/\Sigma MD$$

L'IDVA misura la performance di un dipartimento in relazione a un "dipartimento virtuale" che ha la stessa composizione del dipartimento reale. Si basa soltanto sui prodotti VQR, e la pesatura di ogni docente è fatta in relazione al valore medio dei prodotti del proprio SSD e non dei prodotti della propria area CUN (come succede per l'IRFD).

L'indicatore suggerito è $1+IPR^{10}$. L'indicatore per la distribuzione delle risorse (IndIDVA) è la "quotaIPR", definito dalla seguente formula:

$$indIDVA = [(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip]^{11}$$

3.2. Gli indicatori ministeriali per la distribuzione delle risorse agli atenei

Tra i tanti indicatori che vengono elaborati annualmente per stabilire il posizionamento degli atenei nei vari ranking e/o per evidenziare comportamenti ritenuti "virtuosi", si è preferito puntare su quelli elaborati annualmente in sede ministeriale per l'attribuzione di quote di finanziamento.

Questo nella convinzione che per una università delle dimensioni di quella di Siena, che opera all'interno di un territorio che, a differenza del recente passato, offre oggi scarse possibilità di finanziamento alternative a quelle statali, è fondamentale porre in essere politiche che impattano favorevolmente sui parametri che determinano la quota di risorse finanziarie di provenienza ministeriale. Inoltre, conoscendo la dimensione finanziaria associata all'evoluzione di un particolare indicatore, possiamo disporre di un elemento oggettivo per la ponderazione dei vari fattori all'interno della performance globale di ateneo e di dipartimento.

Gli indicatori selezionati sono quelli enucleati nella tab. 1 (v. oltre); per ciascuno di essi viene evidenziato il titolo del finanziamento ministeriale, l'indicatore/parametro utilizzato per la distribuzione tra gli atenei, l'afferenza dello stesso ad una delle tre attività *core* dell'ateneo (didattica, ricerca e gestione), l'ammontare dell'ultimo finanziamento stanziato, la sua incidenza percentuale sul totale dei finanziamenti ministeriali, la cifra assegnata all'Università di Siena, la sua incidenza percentuale sul totale dei finanziamenti ministeriali attribuiti all'ateneo e, infine, la quota percentuale di finanziamento delle varie tipologie incassata sul totale nazionale stanziato.

Quest'ultimo punto è di particolare interesse: tenuto conto che la quota percentuale spuntata dall'Università di Siena sul totale dei finanziamenti statali è pari, in media, all'1,60%, valori superiori/inferiori segnalano una performance positiva/negativa dell'ateneo rispetto ad un particolare indicatore/parametro.

Il primo set di indicatori è ovviamente costituito da quelli 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 e porterà col tempo ad una progressiva contrazione dell'incidenza della c.d. quota storica.

⁸ Nell'Università di Siena, MD varia da 2.32 a 0.574.

⁹ IndIRFD varia da 14.390 a 3.556.

¹⁰ IPR è l'indicatore che nel documento Giacomo Poggi, *Il confronto basato sul Dipartimento Virtuale Associato e sul "Voto standardizzato"*, viene considerato come il più adatto per l'erogazione delle risorse ai dipartimenti: per quanto riguarda l'Università di Siena, esso assume valori compresi tra 1.500 e 0.549.

¹¹ IndIDVA varia tra 7.793 e 2.855.

Altri indicatori riguardano la distribuzione dei fondi per il dottorato di ricerca, per la mobilità internazionale degli studenti, per il tutorato e le attività didattiche integrative, per le aree disciplinari di interesse nazionale e comunitario e, infine, per la programmazione triennale 2013-15.

Eliminando la voce di FFO legata alla quota storica, che non è evidentemente riconducibile ad alcun parametro specifico, ed ordinando le restanti voci in base all'afferenza dei parametri di distribuzione delle risorse a didattica o ricerca, otteniamo il seguente risultato:

<i>Descrizione</i>	<i>stanziamento</i>	<i>%</i>	<i>% rapp. a 100</i>
FFO-costo standard	1.201.698.044	42,721%	78,978%
FFO-premiale C	96.137.788	3,418%	6,318%
FFO-premiale D	110.387.314	3,924%	7,255%
Mobilità internazionale studenti	48.889.102	1,738%	3,213%
Tutorato e attività didattiche integrative	9.160.902	0,326%	0,602%
Aree disciplinari di interesse nazionale e comunitario	2.713.500	0,096%	0,178%
Programmazione triennale 2013-15	52.571.384	1,869%	3,455%
TOTALE parametri didattica	1.521.558.034	54,092%	100%
FFO-premiale A	900.250.000	32,004%	69,714%
FFO-premiale B	274.111.012	9,745%	21,227%
Dottorato di ricerca	116.986.381	4,159%	9,059%
TOTALE parametri ricerca	1.291.347.393	45,908%	100%
TOTALE finanziamenti statali parametrizzati	2.812.905.427	100%	

All'interno del modello che è stato sviluppato, gli indicatori utilizzati per la distribuzione del singolo stanziamento assumono lo stesso peso attribuito in sede ministeriale; se manca questa informazione, entrano nel modello con peso uniforme, ad eccezione di quelli della programmazione triennale che assumono il peso del finanziamento attribuito all'Università di Siena in relazione all'evoluzione nel triennio di quel particolare indicatore (v. sotto).

**Finanz.
ottenuto Peso %**

PROMOZIONE DELLA QUALITÀ 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 **1.170.000 47,02%**

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.

b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti **256.000 10,29%**

b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.

c - Formazione a distanza erogata dalle università non telematiche **270.000 10,85%**

c1 - N. corsi di studio (L,LMcu,LM) integralmente offerti in teledidattica o in modalità "blended".

2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione

c - Attrazione di studenti stranieri **141.300 5,68%**

c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di laurea magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.

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 4,82%**

d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.

e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti **279.000 11,21%**

e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero.

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 **252.000 10,13%**

b1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.

2.488.300 100%

Tab. 1: Indicatori ministeriali utilizzati per la distribuzione di risorse finanziarie agli atenei

Titolo	Indicatore / parametro	Afferenza	cifraTOT	%	cifraUniSI	%	%UniSI
TOTALE FFO (quota Base)			4.806.792.172	74,90%	70.270.597	68,61%	1,46%
FFO-costo standard	25 % quota-base: elementi di calcolo del costo standard	D (Didattica)	1.201.698.044	18,72%	14.708.665	14,36%	1,22%
FFO-quota storica	75 % qBase 2014 + intervento perequativo 2014 + ulteriori elementi consolidabili	G (Gestione)	3.605.094.128	56,17%	55.561.932	54,25%	1,54%
TOTALE FFO (quota Premiale)			1.380.886.114	21,52%	28.559.182	27,88%	2,07%
FFO-premiale A	% VQR 2004 - 2010 (IRFS 1)	R (Ricerca)	900.250.000	14,03%	21.659.690	21,15%	2,41%
FFO-premiale B	% Politiche reclutamento Personale VQR 2004-2010 (IRAS 3)	R (Ricerca)	274.111.012	4,27%	4.094.096	4,00%	1,49%
FFO-premiale C	Indicatore sintetico Internazionalizzazione Didattica	D (Didattica)	96.137.788	1,50%	1.433.041	1,40%	1,49%
FFO-premiale C	% N. studenti in mobilità Erasmus in ingresso	D (Didattica)					2,66%
FFO-premiale C	% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero	D (Didattica)					1,72%
FFO-premiale C	% N. studenti in mobilità Erasmus in uscita	D (Didattica)					1,15%
FFO-premiale C	% CFU conseguiti all'estero nel 2014 dagli iscritti regolari 2013/14	D (Didattica)					1,01%
FFO-premiale C	% laureati regolari 2014 che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero	D (Didattica)					0,85%
FFO-premiale D	% studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014	D (Didattica)	110.387.314	1,72%	1.372.355	1,34%	1,24%
TOTALE Dottorato di ricerca			116.986.381	1,82%	1.943.885	1,90%	1,66%
DR	Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio docenti (40%)	R (Ricerca)					1,52%
DR	Grado di internazionalizzazione del dottorato (10%)	R (Ricerca)					1,10%
DR	Grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute sul sistema socio-economico (10%)	R (Ricerca)					2,70%
DR	Attrattività del dottorato (20%)	R (Ricerca)					2,13%
DR	Dotazione di servizi e risorse disponibili (20%)	R (Ricerca)					1,24%
TOTALE mobilità internazionale studenti			48.889.102	0,76%	553.358	0,54%	1,13%
Mobilità internaz.	N. studenti regolari (escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM) (35%)	D (Didattica)					1,19%

<i>Titolo</i>	<i>Indicatore / parametro</i>	<i>Afferenza</i>	<i>cifraTOT</i>	<i>%</i>	<i>cifraUniSI</i>	<i>%</i>	<i>%UniSI</i>
Mobilità internaz.	CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari (30%)	D (Didattica)					1,01%
Mobilità internaz.	Laureati che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero (30%)	D (Didattica)					1,14%
Mobilità internaz.	N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero (5%)	D (Didattica)					3,77%
TOTALE Tutorato e attività didattiche e integrative			9.160.902	0,14%	120.600	0,12%	1,32%
Tutorato e attività didattiche e integr.	studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014 (a) (=9.255)	D (Didattica)					
Tutorato e attività didattiche e integr.	Costo studente unitario (b) (=7.081)	D (Didattica)					
Tutorato e attività didattiche e integr.	Costo standard (=a*b=66.531.115))	D (Didattica)	9.160.902	0,14%			
TOTALE Aree discipl. Interesse Nazionale e Comunitario			2.713.500	0,04%	10.854	0,01%	0,40%
Aree interesse Naz.le e Comunitario	Studenti iscritti al 2° anno con 30 cfu (a=135)	D (Didattica)					
Aree interesse Naz.le e Comunitario	Laureati entro 1 anno di ritardo (b=61)	D (Didattica)					
Aree interesse Naz.le e Comunitario	Media (a+b) = 98	D (Didattica)					
TOTALE ProgrTriennale 2013-15			52.571.384	0,82%	960.934	0,94%	1,83%
Progr3-Serv. Studenti	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.	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	a2 - 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 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	a3 - Percentuale di corsi di Laurea e Laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) dell'ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione.	D (Didattica)					

<i>Titolo</i>	<i>Indicatore / parametro</i>	<i>Afferenza</i>	<i>cifraTOT</i>	<i>%</i>	<i>cifraUniSI</i>	<i>%</i>	<i>%UniSI</i>
Progr3-Serv. Studenti	a4 - Proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo (L) .	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	a5 - Proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo (LMCU, LM) .	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	c1 - Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended ".	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	c2 - Numero tutor/Numero studenti iscritti a corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in teledidattica, ovvero in modalità "blended ".	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a1 - Numero di borse di dottorato nei corsi in convenzione o in consorzio tra Università ed Enti ricerca che hanno partecipato alla VQR.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a2 - Numero di docenti in convenzione tra Università e/o Enti di ricerca ai sensi dell'art 6 comma 11 Legge 240/2010	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a3 - Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a4 - Numero di borse di dottorato finanziate da Enti di Ricerca che hanno partecipato alla VQR.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a5 - Numero di brevetti commercializzati relativi a progetti congiunti tra Università ed Enti di ricerca	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	b1 - Numero di ricercatori reclutati vincitori del programma Levi Montalcini.	G (Gestione)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	b2 - Numero di docenti reclutati vincitori di progetti finanziati dall'UE ai sensi del DM 1 luglio 2011 e successive modificazioni.	G (Gestione)					

<i>Titolo</i>	<i>Indicatore / parametro</i>	<i>Afferenza</i>	<i>cifraTOT</i>	<i>%</i>	<i>cifraUniSI</i>	<i>%</i>	<i>%UniSI</i>
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	b3 - Numero di Professori reclutati per chiara fama, ovvero che hanno prestato servizio per almeno 3 anni in Università o Enti di ricerca esteri in posizioni accademiche equipollenti, ovvero beneficiari di chiamata diretta programma rientro dei cervelli	G (Gestione)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c1 - Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio (L, LMCU) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c3 - Proporzione di dottorandi iscritti al I anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c4 - Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d1 - Numero di corsi di Laurea e/o Laurea Magistrale a ciclo unico internazionali (L, LMCU) con titolo congiunto, titolo doppio o multiplo.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d2 - Numero corsi di Laurea Magistrale internazionali (LM) con titolo congiunto, titolo doppio o titolo multiplo.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d4 - Numero di corsi di dottorato in convenzione con atenei o enti di ricerca stranieri.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e1 - Proporzione di laureati che, nell'ambito del Programma Erasmus, hanno trascorso un periodo di studio all'estero della durata di almeno 3 mesi.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU	D (Didattica)					

<i>Titolo</i>	<i>Indicatore / parametro</i>	<i>Afferenza</i>	<i>cifraTOT</i>	<i>%</i>	<i>cifraUniSI</i>	<i>%</i>	<i>%UniSI</i>
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e3 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e4 - Numero di CFU conseguiti all'estero per mobilità ERASMUS / Numero di mesi trascorsi in mobilità.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e5 - Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso / Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita.	D (Didattica)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a1 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a2 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a3 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a1 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a2 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a3 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Fusioni	a1 - Fusione (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Federazioni	a1 - Unificazione del CDA e unico Presidente (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Servizi interateneo	b1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.	G (Gestione)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a1 - Accordi di programma tra atenei finalizzati alla revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa con conseguente disattivazione, in almeno uno degli atenei, di corsi di studio (L, LMCU, LM)	D (Didattica)					

<i>Titolo</i>	<i>Indicatore / parametro</i>	<i>Afferenza</i>	<i>cifraTOT</i>	<i>%</i>	<i>cifraUniSI</i>	<i>%</i>	<i>%UniSI</i>
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a2 - Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) con un numero di iscritti al I anno superiore alla numerosità minima.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a4 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) disattivati o accorpati che negli ultimi 3 anni hanno registrato un peggioramento degli esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a5 - Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) attivato.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	c1 - Partecipazione dell'ateneo alle Fondazioni che istituiscono corsi ITS.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	c2 - Percorsi in convenzione tra ITS e Università.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	c3 - Numero di corsi di laurea (L) trasformati in ITS.	D (Didattica)					
	TOTALE		6.417.999.555	100%	102.419.410	100%	1,60%

3.3. Indicatori globali di performance (didattica)

L'indicatore globale di performance della didattica prende in considerazione anzitutto gli elementi inseriti nel modello di distribuzione dei punti POE ed i rispettivi pesi, ossia:

- n. studenti (peso = 70%);
- n. laureati (peso = 10%);
- impegno in insegnamenti erogati in corsi di studio (CdS) di I e II livello di cui il dipartimento non ha la titolarità (peso = 10%);
- n. corsi di studio erogati in lingua inglese (peso = 10%).

Poiché il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito ed un valore di partenza, il primo indicatore parziale della performance didattica sarà costruito sommando i seguenti elementi:

- $(n. \text{ studenti anno } t / n. \text{ studenti anno } 0) * 0,7$
- $(n. \text{ laureati}^{12} \text{ anno } t / n. \text{ laureati}^{13} \text{ anno } t-1) * 0,1$
- $(n. \text{ CFU}^{14} \text{ prestati anno } t / n. \text{ CFU}^{15} \text{ prestati anno } t-1) * 0,1$
- $((\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } t) / (\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } 0)) * 0,1$

rilevati nell'anno di riferimento della performance e nell'anno scelto per effettuare il confronto (se non diversamente specificato, anno immediatamente precedente) e poi messi in relazione con il seguente rapporto:

$$\text{valore anno di riferimento della performance} / \text{valore anno di confronto}$$

Per costruire il secondo indicatore parziale della performance didattica è necessario identificare preliminarmente gli elementi costitutivi ed i rispettivi pesi.

Riprendendo gli elementi considerati nel paragrafo precedente e nella tab. 1, possiamo ricostruire il seguente schema:

Descrizione	stanziamento	%	% rapp. a 100
FFO-costo standard	1.201.698.044	42,721%	78,978%
<i>N. studenti in corso</i>		42,721%	78,978%
FFO-premiale C	96.137.788	3,418%	6,318%
<i>% N. studenti in mobilità Erasmus in ingresso</i>		0,684%	1,264%
<i>% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero</i>		0,684%	1,264%
<i>% N. studenti in mobilità Erasmus in uscita</i>		0,684%	1,264%
<i>% CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari</i>		0,684%	1,264%
<i>% laureati regolari che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero</i>		0,684%	1,264%
FFO-premiale D	110.387.314	3,924%	7,255%
<i>% studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014</i>	110.387.314	3,924%	7,255%
Mobilità internazionale studenti	48.889.102	1,738%	3,213%

¹² Dati tratti dai modelli POE approvati dal C.d.A. al fine di consentire un agevole calcolo anche a livello dipartimentale

¹³ Dati tratti dai modelli POE approvati dal C.d.A. al fine di consentire un agevole calcolo anche a livello dipartimentale

¹⁴ Dati tratti dai modelli POE approvati dal C.d.A. al fine di consentire un agevole calcolo anche a livello dipartimentale

¹⁵ Dati tratti dai modelli POE approvati dal C.d.A. al fine di consentire un agevole calcolo anche a livello dipartimentale

<i>N. studenti regolari (escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM) (35%)</i>		0,608%	1,125%
<i>CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari (30%)</i>		0,521%	0,964%
<i>Laureati che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero (30%)</i>		0,521%	0,964%
<i>N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero (5%)</i>		0,061%	0,161%
Tutorato e attività didattiche integrative	9.160.902	0,326%	0,602%
<i>studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014 (a) (=9.255)</i>		0,109%	0,201%
<i>Costo studente unitario (b) (=7.081)</i>		0,109%	0,201%
<i>Costo standard (=a*b=66.531.115))</i>		0,109%	0,201%
Aree disciplinari di interesse nazionale e comunitario	2.713.500	0,096%	0,178%
<i>studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014 (a) (=9.255)</i>		0,032%	0,059%
<i>Costo studente unitario (b) (=7.081)</i>		0,032%	0,059%
<i>Costo standard (=a*b=66.531.115))</i>		0,032%	0,059%
Programmazione triennale 2013-15	52.571.384	1,869%	3,455%
<i>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.</i>		0,879%	1,625%
<i>a3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.</i>		0,192%	0,356%
<i>c1 - Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended".</i>		0,203%	0,375%
<i>c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.</i>		0,106%	0,196%
<i>d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.</i>		0,090%	0,167%
<i>e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU</i>		0,210%	0,387%
<i>a3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.</i>		0,189%	0,350%
TOTALE parametri didattica	1.521.558.034	54,092%	100%

Come anticipato in precedenza, della lunga serie di indicatori definiti in sede di programmazione triennale 2013-15 sono stati considerati solo quelli selezionati dall'Università di Siena: a ciascuno di essi è stato attribuito un peso corrispondente alla percentuale di finanziamento ottenuto in riferimento alla singola azione rispetto al valore totale. Inoltre, i due indicatori relativi al n. di processi dematerializzati e al n. di servizi unificati o condivisi con altri atenei, in quanto non rappresentativi dell'attività didattica, sono stati sostituiti dall'unico indicatore a3 relativo agli esiti occupazionali ad un anno dal titolo: questa scelta è stata compiuta per coerenza con la programmazione strategica di ateneo, che include l'occupabilità dei propri laureati tra gli obiettivi strategici da perseguire.

Inoltre, come si può vedere, alcuni indicatori sono ripetuti identici in vari contesti di finanziamento: questo aspetto è evidenziato nello schema precedente dal diverso colore del carattere o dello sfondo.

Consolidando in un'unica voce gli indicatori/parametri duplicati otteniamo infine la lista degli indicatori/parametri con i relativi pesi utilizzati per la costruzione del secondo indicatore parziale della performance didattica

ID	Parametro	peso
1	N. studenti in corso	0,7898
2	% n. studenti in mobilità Erasmus in ingresso	0,0126
3	% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero	0,0146
4	Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU	0,0165
5	CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari	0,0223
6	studenti in corso con almeno 20 cfu nell'anno (a)	0,0752
7	Costo studente unitario (b)	0,0026
8	Costo standard (=a*b)	0,0026
9	N. studenti regolari (escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM)	0,0112
10	Laureati che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero	0,0223
11	N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero	0,0016
12	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.	0,0162
13	Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended"	0,0037
14	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera	0,0017
15	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento	0,0071
		1,0000

Anche in questo caso, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza, talché il secondo indicatore parziale della performance didattica sarà costruito sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1...15 al tempo t / Valore del parametro 1 ... 15 al tempo t-1) * peso

L'indicatore globale di performance (didattica) è definito come semisomma dei due indicatori parziali, costruiti con parametri interni (il primo) e con parametri esterni (il secondo):

$$\text{IndGlobalePerfDid} = (\text{primoIndParzDid} + \text{secondoIndParzDid}) / 2$$

Il valore assunto annualmente dall'indicatore globale di performance (didattica) ne registrerà l'andamento segnalando una situazione:

in peggioramento	se il valore è < di 1
stabile	se il valore è = ad 1
in miglioramento	se il valore è > di 1

Il valore viene calcolato annualmente sia a livello di singolo dipartimento che a livello aggregato di ateneo.

Considerato che una valutazione che preveda solo due possibili risultati (0% se < 1 oppure 100% se > 1) non appare equa non valorizzando, attraverso un'ideale graduazione, risultati di poco inferiori o uguali a uno, appare equa la seguente scala di valori:

- Apprezzabile: da 0,95
- Target: 1-1,04
- Eccellenza: da 1,05.

3.4. Indicatori globali di performance (ricerca e terza missione)

Anche in questo caso, l'indicatore globale di performance della ricerca prende in considerazione anzitutto gli elementi inseriti nel modello di distribuzione dei punti POE ed i rispettivi pesi, ossia:

- a) IRFD (peso = 60%)
- b) IDVA (peso = 40%)

L'IRFD, come abbiamo visto, si basa sui prodotti VQR, sui finanziamenti ottenuti e sull'internazionalizzazione. Senonché, anche la distribuzione della quota premiale B del FFO si basa a sua volta sui risultati della VQR, pur utilizzando un indicatore diverso (IRFS 1).

Per evitare troppe duplicazioni, tenuto conto che anche l'IDVA è in definitiva una rielaborazione dei dati qualitativi della VQR, è preferibile isolare le componenti relative ai finanziamenti ottenuti e all'internazionalizzazione e distribuire il peso del 60% sugli elementi che le rappresentano; in tal modo otteniamo inoltre il vantaggio di poter disporre di indicatori in condizione di registrare variazioni annuali, laddove invece il ricorso ai dati VQR cristallizza i risultati per un certo numero di anni.

Questi sono gli elementi identificati, che costituiscono comunque parte integrante delle rilevazioni VQR e delle schede SUA-RD, con i relativi pesi attribuiti:

1. 20%, finanziamenti su bandi competitivi ottenuti;
2. 10%, prestazioni in conto terzi fatturate;
3. 10%, n. figure in formazione / n. docenti;
4. 20%, mobilità internazionale (n. mesi/n. docenti).

Anche in questo caso, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza; il primo indicatore parziale della performance di ricerca sarà perciò dato dalla sommatoria dei seguenti elementi:

1. (finanziamenti su bandi competitivi ottenuti al tempo t / finanziamenti su bandi competitivi ottenuti al tempo t-1) * 0,20;
2. (prestazioni in conto terzi fatturate al tempo t / prestazioni in conto terzi fatturate al tempo t-1) * 0,10;
3. ((n. figure in formazione / n. docenti) al tempo t / (n. figure in formazione / n. docenti) al tempo t-1) * 0,10;
4. ((n. giorni all'estero / n. docenti) al tempo t / (n. giorni all'estero / n. docenti) al tempo t-1) * 0,20;
5. $\left(\frac{[(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip] \text{ al tempo } t}{[(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip] \text{ al tempo } t-1} \right) * 0,40$.

Stante che i docenti all'estero possono appartenere a dipartimenti diversi di anno in anno (il numeratore o il denominatore potrebbero essere frequentemente uguali a zero), l'elemento n. 4 viene eliminato dal calcolo del primo indicatore parziale della performance di ricerca e terza missione a livello dipartimentale.

La costruzione del secondo indicatore parziale della performance di ricerca è condotta in modo analogo a quello della didattica; anche in questo caso, l'identificazione degli elementi costitutivi e dei rispettivi pesi viene condotta riprendendo gli elementi considerati nel paragrafo 3.2. e nella tab. 1, secondo il seguente schema:

<i>Descrizione</i>	<i>stanziamento</i>	<i>%</i>	<i>Peso</i>
FFO-premiale A	900.250.000	32,004%	69,714%
<i>% VQR 2004 - 2010 (IRFS 1)</i>		32,004%	69,714%
FFO-premiale B	274.111.012	9,745%	21,227%
<i>% Politiche reclutamento personale VQR 2004-2010 (IRAS 3)</i>		9,745%	21,227%
Dottorato di ricerca	116.986.381	4,159%	9,059%

Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio docenti (40%)		1,664%	3,624%
Grado di internazionalizzazione del dottorato (10%)		0,416%	0,906%
Grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute sul sistema socio-economico (10%)		0,416%	0,906%
Attrattività del dottorato (20%)		0,832%	1,812%
Dotazione di servizi e risorse disponibili (20%)		0,832%	1,812%
TOTALE parametri ricerca	1.291.347.393	45,908%	100%

Al solito, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza; il secondo indicatore parziale della performance di ricerca sarà perciò costruito sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1... "n" al tempo t / Valore del parametro 1 ... "n" al tempo t-1) * peso

L'indicatore globale di performance (ricerca) è definito come semisomma dei due indicatori parziali, costruiti con parametri interni (il primo) e con parametri esterni (il secondo):

$$\text{IndGlobalePerfRic} = (\text{primolndParzRic} + \text{secondolndParzRic}) / 2$$

Il valore assunto annualmente dall'indicatore globale di performance (ricerca) ne registrerà l'andamento segnalando una situazione:

in peggioramento	se il valore è < di 1
stabile	se il valore è = ad 1
in miglioramento	se il valore è > di 1

Il valore viene calcolato annualmente sia a livello di singolo dipartimento che a livello aggregato di ateneo.

Considerato che una valutazione che preveda solo due possibili risultati (0% se < 1 oppure 100% se > 1) non appare equa non valorizzando, attraverso un'ideale graduazione, risultati di poco inferiori o uguali a uno, appare equa la seguente scala di valori:

- Apprezzabile: da 0,95
- Target: 1-1,04
- Eccellenza: da 1,05.

3.5. Indicatori globali di performance (gestione)

Per valutare l'andamento della gestione annuale dell'ateneo con parametri esterni, non possiamo che fare riferimento ai 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.).

Ai fini della costruzione dell'indicatore globale di performance gestionale è sufficiente considerare il solo *Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF) in quanto esso, per come è stato definito dal decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 30 gennaio 2013, n. 47, non è altro che la sintesi degli altri due indicatori Proper. Infatti, esso è calcolato nel seguente modo:

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

Dove:

$A = 0,82$ (FFO + Fondo program. triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti passivi)

$B =$ Spese di personale + Oneri ammortamento

Quando risulta inferiore a 1, il valore è considerato critico: per come è costruito, il valore dell'ISEF annuale può essere direttamente introdotto nel nostro modello, senza bisogno di ulteriori manipolazioni.

Per quanto riguarda invece l'attività di gestione interna all'ateneo, si distinguono due ambiti:

- 1) quello relativo alle strutture dipartimentali;
- 2) quello relativo alle altre strutture, diverse dai dipartimenti.

Il peso relativo dei due ambiti è annualmente determinato dalla distribuzione percentuale della sommatoria delle ore effettivamente erogate in quell'anno dal personale afferente alle segreterie amministrative del dipartimento, al "settore ricerca dipartimenti" (personale tecnico) e agli Uffici studenti e didattica dipartimentali, nel primo caso, al resto delle strutture amministrative e di servizio, nel secondo caso.

All'interno dei due ambiti, gli indicatori che di seguito andiamo ad identificare avranno, ai fini della performance, lo stesso peso, che sarà determinato dall'applicazione delle seguenti formule:

- (1) $\% \text{ ore ambito 1} / N. \text{ di indicatori strutture dipartimentali}$
- (2) $\% \text{ ore ambito 2} / N. \text{ di indicatori altre strutture}$

Questo tipo di impostazione consente di non predeterminare il n. di indicatori da considerare, che potrebbe essere annualmente rivisto in relazione a nuove esigenze che si dovessero presentare o ad ulteriori approfondimenti della tematica prospettata o, ancora, all'impossibilità di ottenere l'informazione; tenendo ad ogni modo sempre conto del grado di difficoltà nel reperimento dei dati necessari e dell'effettivo valore segnaletico del singolo indicatore proposto.

Allo stato, i seguenti indicatori sembrano rispondere a questi requisiti:

Dipartimenti:

(Obiettivo: *indicatore*)

- 1) migliorare la qualità dei servizi forniti e il problem solving: *customer satisfaction per i servizi forniti*;
- 2) ridurre l'assenteismo e migliorare la motivazione: *ore lavorate / ore contrattuali retribuite*;
- 3) migliorare il clima interno e il benessere organizzativo: *employee satisfaction*;
- 4) favorire il ricambio generazionale: *età media del personale (docente e PTA) a t. ind. e a t. det. in servizio al 31 dicembre*;
- 5) rispetto delle scadenze: *n. medio di giorni di ritardo sulle scadenze formalizzate*;
- 6) incentivare l'utilizzo del mercato elettronico: *spese totali su MEPA / spese effettuabili su MEPA*;
- 7) incentivare lo svolgimento dell'attività di ricerca programmata: *spese per ricerca / fondi assegnati per ricerca*.

Altre strutture:

(Obiettivo: *indicatore*)

- 1) migliorare la qualità dei servizi forniti e il problem solving: *customer satisfaction per i servizi forniti*;
- 2) ridurre l'assenteismo e migliorare la motivazione: *ore lavorate / ore contrattuali retribuite*;
- 3) migliorare il clima interno e il benessere organizzativo: *employee satisfaction*;
- 4) favorire il ricambio generazionale: *n. posti banditi / n. posti programmati*;
- 5) migliorare il ciclo attivo: *crediti riscossi nell'anno / crediti riscuotibili*;

- 6) migliorare il ciclo passivo: debiti pagati nell'anno / debiti scaduti;
- 7) migliorare il ciclo passivo: giorni medi per i pagamenti;
- 8) migliorare la capacità di previsione finanziaria: flussi di cassa (attivi/passivi) / flussi di cassa (attivi/passivi) previsti;
- 9) migliorare la consistenza del patrimonio netto: valore del patrimonio netto (al netto di interventi straordinari);
- 10) mantenere/migliorare l'orario di apertura al pubblico degli uffici per la didattica e gli studenti: ore settimanali di apertura al pubblico / (ore annuali lavorate dal PTA afferente / 52);
- 11) mantenere/migliorare l'orario di apertura al pubblico degli uffici per la didattica e gli studenti: ore settimanali di apertura al pubblico / (ore annuali lavorate dal PTA afferente / 52);
- 12) mantenere/migliorare i servizi di help desk e di assistenza informatici: ore settimanali di copertura del servizio / (ore annuali lavorate dal PTA afferente / 52);
- 13) garantire la trasparenza dell'azione amministrativa: percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate;
- 14) migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione: n. di proposte per aree di rischio specifiche presentate;
- 15) garantire la tutela della concorrenza negli approvvigionamenti anche al fine di prevenire la corruzione: percentuale di operatori economici aggiudicatari di più contratti negli ultimi 10 anni;
- 16) garantire un'efficace progettazione dei lavori anche al fine di prevenire la corruzione: percentuale di varianti su lavori;
- 17) pianificare la manutenzione ordinaria degli edifici: percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza;
- 18) ridurre le spese per l'energia: percentuale di spazi in classe < E;
- 19) migliorare l'efficacia dell'azione legale: (n. sentenze favorevoli + n. accordi stragiudiziali conclusi) / fascicoli aperti.

Anche con riferimento alle attività gestionali, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza; il secondo indicatore parziale della performance gestionale sarà perciò costruito, all'interno dei due ambiti descritti, sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1... "n" al tempo t / Valore del parametro 1 ... "n" al tempo t-1) * peso

L'indicatore globale di performance (gestione) è definito come semisomma dell'ISEF e del secondo indicatore parziale della performance gestionale:

$$\text{IndGlobalePerfGest} = (\text{ISEF} + \text{secondoIndParzGest}) / 2$$

Il valore assunto annualmente dall'indicatore globale di performance (gestione) ne registrerà l'andamento segnalando una situazione:

in peggioramento	se il valore è < di 1
stabile	se il valore è = ad 1
in miglioramento	se il valore è > di 1

Il valore viene calcolato annualmente solo a livello aggregato di ateneo, in quanto la componente ISEF non può essere scomposta: a livello di singolo dipartimento si tiene perciò conto del solo valore riferito al secondo indicatore parziale della performance gestionale.

Considerato che una valutazione che preveda solo due possibili risultati (0% se < 1 oppure 100% se > 1) non appare equa non valorizzando, attraverso un'ideale graduazione, risultati di poco inferiori o uguali a uno, appare equa la seguente scala di valori:

- Apprezzabile: da 0,95

- Target: 1-1,04

- Eccellenza: da 1,05.

4. La valutazione delle performance individuali

L'articolo 9 del d.lgs. 150/2009 definisce gli elementi cui collegare la valutazione della performance del personale. In particolare, il comma 1 stabilisce che la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa sia collegata ai seguenti elementi:

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

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

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

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

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

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

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

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

1 – insufficiente

2 – minimo

3 – accettabile

4 – adeguato alle attese

5 – superiore alle attese

Per ciascun obiettivo devono essere necessariamente definiti un target ed un peso relativo; possono inoltre essere stabiliti tre possibili livelli di raggiungimento dell'obiettivo, secondo lo schema seguente:

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

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

- sono ritenuti apprezzabili solo valori ≥ 50 : al di sotto di questo valore si attribuisce comunque valore zero alla performance realizzata;
- una performance eccellente, cioè superiore al target, non può comunque dar luogo all'attribuzione di un punteggio superiore a 110¹⁶.

Nei casi in cui il conseguimento finale degli obiettivi non dipenda da cause imputabili al dipendente e/o le scadenze previste nell'assegnazione degli obiettivi dipendano da decisioni organizzative dell'amministrazione, e comunque non arrechino danno all'amministrazione (a differenza dei casi di termini per adempimenti imposti da leggi o organi di controllo), l'obiettivo è considerato raggiunto se realizzato comunque entro il termine per la redazione della Relazione sulla performance dell'anno ad esso relativo, applicando una penalizzazione pari al 10% per ogni mese di ritardo (in termini di realizzazione dell'obiettivo).

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

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

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

4.1. La performance del Direttore generale

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

- a) per il 40%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
- b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali di ateneo, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati

¹⁶ La performance complessiva viene comunque "forzata" a 100: risultati al di sopra del valore target sono utili solo a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi.

dall'insieme delle aree dirigenziali e dalle divisioni, quando queste ultime sono poste in posizione di staff rispetto alla Direzione generale;

- c) per il 30%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla G
- d) gestione;
- e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla didattica;
- f) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla ricerca.

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

La quota di premio variabile da attribuire al Direttore generale ai sensi del decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 23 maggio 2001, che può arrivare sino ad un massimo corrispondente al 20% del trattamento economico complessivo, viene attribuita calcolando la media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi.

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

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

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

In base a quanto deliberato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 31 luglio 2015, con la presentazione della *Relazione sulla Performance* annuale il Direttore generale adempie anche a quanto previsto dall'articolo 48, comma 3, del vigente Statuto dell'Università di Siena, ossia la presentazione da parte sua di "*una relazione sull'attività svolta e sui risultati raggiunti, cui sono allegate le relazioni dei singoli responsabili dei servizi e delle strutture decentrate*".

4.2. La performance dei dirigenti

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

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

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

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

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento della performance, i dirigenti redigono una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento: il Direttore generale, tenuto conto delle relazioni e dei risultati delle verifiche condotte¹⁷, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

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

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

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

Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'articolo 21 del d.lgs. 165/2001, come modificato dall'articolo 3, comma 2, della legge 145/2002¹⁸.

¹⁷ Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

¹⁸ Articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Responsabilità dirigenziali):

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

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

Gli articoli 25 e 26 del CCNL vigente prevedono che, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva determinazione degli obiettivi annuali (nel rispetto dei principi di cui all'articolo 14, comma 1, del d.lgs. 165/2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.

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

Resta inoltre inteso che se il posizionamento finale dei dirigenti e la relativa attribuzione della percentuale di premio complessivamente determinasse una spesa superiore al valore del *Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato* costituito per quell'anno, l'effettiva erogazione a ciascun dirigente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa; analogamente, qualora sul *Fondo* annuale dovesse residuare un valore, tale eccedenza verrà proporzionalmente distribuita tra i dirigenti, ma entro il limite massimo del 60% della retribuzione di posizione corrisposta in quell'anno.

Ricordato che in base a quanto previsto dall'articolo 24, comma 1-bis¹⁹, del d.lgs. 165/2001, il trattamento accessorio massimo teorico collegato ai risultati deve comunque costituire almeno il 30% della retribuzione complessiva del singolo dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività, il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

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

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

¹⁹ Comma inserito dall'articolo 45, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150; il successivo comma 1-ter stabilisce inoltre che "I contratti collettivi nazionali incrementano progressivamente la componente legata al risultato, in modo da adeguarsi a quanto disposto dal comma 1-bis, entro la tornata contrattuale successiva a quella decorrente dal 1° gennaio 2010, destinando comunque a tale componente tutti gli incrementi previsti per la parte accessoria della retribuzione".

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

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

La valutazione della performance dei responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal Direttore generale o dal dirigente, in relazione ai seguenti aspetti²⁰:

- 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.

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

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

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

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

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

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

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

1. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 88, comma 2, lettera d), del CCNL di comparto 2006-2009²¹;

²⁰ Si utilizzano schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

²¹ Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 88, comma 2, lettera d), del CCNL di comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla categoria D responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (articolo 91, comma 4, del CCNL di comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione (all. H).

2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'articolo 91, comma 4, del CCNL di comparto 2006-2009.

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

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

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

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

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

4.5. La valutazione dei collaboratori esperti linguistici di madre lingua straniera

La valutazione dei collaboratori esperti linguistici di madre lingua straniera viene condotta sulla base delle attività indicate nel registro individuale in rapporto agli obblighi contrattuali. Il registro dovrà essere sottoposto a "visto per regolarità" da parte del presidente e del direttore del Centro Linguistico di Ateneo, sentiti, quando ritenuto opportuno e/o necessario da questi ultimi, i responsabili didattici delle strutture presso cui vengono svolte le attività.

La regolarità delle attività costituisce condizione per il riconoscimento della produttività e dell'esperienza acquisita.

5. La valutazione delle posizioni organizzative

La valutazione delle posizioni è lo strumento attraverso cui ogni singola posizione organizzativa, dopo essere stata analizzata, viene valutata e confrontata con altre posizioni presenti nella struttura.

L'oggetto della valutazione è rappresentato esclusivamente dai compiti, dalle attività e dalle responsabilità effettivamente svolte nell'ambito della posizione in esame, indipendentemente dal livello di prestazione espresso dalla persona che ricopre la posizione oggetto della valutazione.

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

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

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

posizione in una determinata organizzazione sia tendenzialmente uguale allo stesso punteggio assegnato ad un'altra posizione in un'altra organizzazione.

Proprio al fine di individuare una metodologia comune in grado di garantire omogeneità di misurazione dei fattori considerati, alcune università hanno costituito un gruppo di lavoro, a cui l'Università di Siena ha aderito previa delibera del Consiglio di amministrazione del 7.11.2011: tale metodologia è stata identificata nel modello Everest (Evaluation & Rewarding as a Strategy).

La prima applicazione ispirata a tale metodologia ha trovato applicazione nell'Università di Siena con la disposizione del direttore amministrativo rep. n. 786/2014 attraverso la quale si è adottato il sistema di pesatura delle posizioni organizzative attribuite al personale di categoria EP negli anni 2011, 2012 e 2013; una applicazione integrale della metodologia Everest è stata successivamente condotta applicandola anche sulle posizioni di categoria D.

Partendo da queste prime esperienze condotte e ritenendo fondati alcuni rilievi mossi, è stato elaborato un modello di valutazione di tutte le posizioni (comprese quelle dirigenziali) che, partendo comunque dal modello Everest, integra ulteriori elementi che tendono a rendere il risultato finale più rispondente alle caratteristiche e ai bisogni dell'ateneo, anche in termini di intellegibilità e trasparenza dei calcoli sviluppati.

Il modello che viene proposto in questa sede utilizza come base di partenza il lavoro di identificazione delle posizioni organizzative ricorrenti all'interno dei vari atenei, condotto a suo tempo dal gruppo di lavoro delle università. Da questo lavoro sono risultate alla fine le 52 posizioni descritte nella tab. 2 (pag. 35), che sono state misurate nelle varie realtà applicando la seguente griglia di parametri:

Parametro	Livello							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Formazione richiesta	obbligo	media sup	laurea triennale	laurea magistrale	spec.ne post-laurea			
Esperienza	meno di un anno	da 1 a 3 anni	da 4 a 7 anni	da 8 a 15 anni	più di 15 anni			
Attività	semplici e/o standardizzate	omogenee/ specialistiche	coord / spec. complesse	coord. compl. / spec. strateg.	complesse eterogenee	strategiche su più aree eterogenee		
Risorse /struttura	nessuna	piccolo gruppo	piccola struttura	struttura medie dimensioni	struttura grandi dimensioni			
Contesto	solo interno	qualificante interno	qualificante esterno	solo esterno				
Autonomia decisionale	regole puntuali	regole generali	procedure puntuali	procedure generali	attuazione linee generali	impostazione linee generali	ind. politici definiti	ind. politici generali
Difficoltà processo	situazioni pregresse	utilizzo conoscenze	sviluppo conoscenze	sviluppo nuove idee				
Livello di controllo	costante	frequente	periodico	occasionale	formale non sostanziale	informale		
Volume economico gestito (milioni €)	< 0,6	0,6 _ 6	6 _ 60	60 _ 120	200_600	600 _ 2000	2000 _ 6000	> 6000
Impatto	minima	contributoria	contributoria pesante	condivisa	diretta			

Come si può vedere nella tabella 2, a ciascuna posizione organizzativa il modello Everest associa tre valori: il valore minimo, il valore massimo ed il valore standard. Il quarto valore presente in tabella, identificato come "range", non è altro che la differenza tra il valore massimo ed il valore minimo.

Nella metodologie Everest è previsto che ciascuna istituzione universitaria scelga la combinazione del livello dei parametri più rappresentativa della propria realtà, ovvero declini in maniera personalizzata una nuova posizione organizzativa, pesata utilizzando comunque sempre gli stessi parametri: in funzione dei parametri introdotti, il software predisposto restituisce automaticamente il valore della posizione. Ma non è noto all'operatore (e ancora meno al lettore...) l'algoritmo che lo determina: e questa "opacità" ingenera naturalmente sospetti ed è fonte potenziale di conflitti tra valutatore e valutati.

Per questo motivo, il nostro modello prevede di associare a ciascuna posizione organizzativa riconosciuta nell'università di Siena quella che tra le 52 posizioni identificate dal modello Everest più si avvicina ad essa in relazione alle aree di responsabilità descritte, in modo diretto o indiretto, attribuendo in ogni caso il valore minimo. Gli incrementi a partire dal valore minimo sono invece determinati da altre componenti, assemblate in modo tale da rendere assolutamente trasparente il meccanismo di attribuzione.

L'elemento di base dal quale dipendono gli incrementi di complessità riconosciuti alla posizione è stato identificato nel fattore risorse umane ricondotto a POE su base 100²²: assumono in tal modo rilievo tanto la gestione delle relazioni e la conduzione di uomini, quanto la responsabilità budgettaria.

Il valore dei POE attribuiti/riconosciuti²³ a ciascuna posizione vanno inoltre moltiplicati per i seguenti coefficienti, che mettono in evidenza ulteriori fattori di complessità riconducibili alla posizione:

Fattore budget finanziario gestito:

fino a 10.000 euro	= 1
da 10.000 a 500.000 euro	= 1,1
oltre 500.000 euro	= 1,2

Fattore utenza potenziale:

fino a 500 soggetti	= 1
da 500 a 2.500 soggetti	= 1,1
oltre 2.500 soggetti	= 1,2

Fattore apertura al pubblico

fino a 3 ore settimanali	= 1
da 4 a 14 ore settimanali	= 1,1
oltre 14 ore settimanali	= 1,2

Fattore dotazione strumentale

fino a 100.000 euro di attrezzature a disposizione	= 1
da 100.000 a 1.000.000 euro di attrezzature a disposizione	= 1,1
oltre 1.000.000 di euro di attrezzature a disposizione	= 1,2

²² I POE (punti ordinario equivalenti) sono perciò i seguenti:

65 = dirigente

40 = cat. EP

30 = cat. D

25 = cat. C

20 = cat. B

21 = assegnista di ricerca

14 = co.co.co

12 = dottorando

10 = borsista di ricerca

Tali valori vanno eventualmente ridotti in base alle percentuali di part-time del dipendente.

²³ L'implementazione ottimale del modello dovrebbe includere anche la definizione di un organico standard riconosciuto a ciascuna unità organizzativa, costruito applicando parametri oggettivi.

Fattore sicurezza ambienti di lavoro

rischi generici	= 1
rischi specifici	= 1,1
rischio radiologico	= 1,2

Il risultato dell'applicazione di questi coefficienti moltiplicativi²⁴ sul valore base costituito dai POE di struttura deve essere rapportato al valore massimo conseguito all'interno delle posizioni afferenti ai seguenti cinque contesti organizzativi: amministrativo-gestionali, segreterie amministrative di dipartimento, biblioteche, tecnico-scientifiche e presidi. Ciascuna posizione avrà in tal modo associato un valore compreso tra 0 e 1 che, moltiplicato per il valore di range associato alla posizione, determinerà l'incremento del punteggio riconosciuto alla posizione sul valore minimo determinato dalla metodologia Everest.

Si pone il problema del punteggio da attribuire a strutture organizzative "complesse", ossia strutture che contengono al loro interno altre strutture: ci riferiamo in particolare, nella realtà senese, alle unità organizzative di II livello (divisioni) e alle unità organizzative di vertice (aree dirigenziali).

In questi casi, il punteggio da attribuire alla posizione di responsabile della Divisione o dell'Area si compone del valore della posizione calcolato applicando la formula (1) al quale si aggiungono i valori attribuiti alle posizioni organizzative subordinate, limitatamente però alla sola componente incrementale rispetto al valore minimo Everest: tali valori sono ridotti della metà nel caso in cui vi sia una doppia subordinazione (responsabilità gerarchica distinta dalla responsabilità funzionale).

In una quantità ridotta di casi, orientativamente riconducibile al 10% dell'insieme delle posizioni valutate, è ammessa la possibilità di introdurre un correttivo ai risultati finali che scaturiscono dal modello, che si sostanzia nella possibilità di integrarli attraverso un coefficiente moltiplicativo che apporti una rettifica comunque non superiore al 25%.

L'applicazione di un coefficiente diverso da 1 per una particolare unità organizzativa dipende da valutazioni soggettive del Direttore generale, che dovrà però darne adeguata motivazione in relazione, per esempio, all'inadeguatezza del profilo Everest di riferimento, a valutazioni di natura qualitativa, ad elementi erratici non standardizzabili o a situazioni contingenti.

In conclusione, il punteggio da attribuire a ciascuna posizione deriva dall'applicazione della seguente formula:

$$(1) \text{ Valore della posizione} = \text{MinEverest} + \frac{(\text{POE} * \text{cf1} * \text{cf2} * \text{cf3} * \text{cf4} * \text{cf5})}{\text{MAX}(\text{POE} * \text{cf1} * \text{cf2} * \text{cf3} * \text{cf4} * \text{cf5})} * \text{range} * \text{cf correttivo}$$

dove il coefficiente correttivo cf può assumere valori compresi tra 0,75 e 1,25 (valore di default = 1).

Una volta calcolato il punteggio da assegnare a ciascuna posizione organizzativa, l'attribuzione della retribuzione di posizione – parte variabile del personale dirigente e di quello di cat. EP viene effettuata dal Direttore generale in base ai seguenti criteri:

La valutazione delle posizioni avrà cadenza triennale, salvo mutamenti organizzativi di rilievo tali da giustificare una ridefinizione.

²⁴ È possibile ipotizzare che in sede di applicazione del modello possa risultare utile aggiungere ulteriori dimensioni di complessità, oltre a quelle considerate: in tal caso i limiti dei range previsti nel seguito per corrispondere la retribuzione di posizione vanno incrementati del 10% per ogni componente aggiunta.

<i>Inquadramento</i>	<i>Fascia</i>	<i>Punteggio</i>	<i>% del valore max della retribuzione di posizione-parte variabile²⁵</i>
Dirigente	Fascia 1	n.d. (Direttore generale vicario) ²⁶	100%
Dirigente	Fascia 2a	> 1500	80-90%
Dirigente	Fascia 2b	1200_1500	55-65%
Dirigente	Fascia 3	< 1200	25-35%
Cat. EP	Fascia 1	> 1500	100%
Cat. EP	Fascia 2a	1200_1500	80-85%
Cat. EP	Fascia 2b	600_1199	60-65%
Cat. EP	Fascia 3	<600	40-45%

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

Il sistema di valutazione delle posizioni descritto è esteso anche al resto del personale tecnico amministrativo titolare di posizione organizzativa attribuita ai sensi dell'articolo 91, comma 4, del CCNL di comparto 2006-2009: la quantificazione e il sistema di attribuzione delle indennità correlate sono definiti in sede di contrattazione con le rappresentanze sindacali di categoria.

²⁵ L'articolo 23, comma 2, del CCNL dell'Area VII (Università e Ricerca) della dirigenza relativo al quadriennio normativo 2006-2009 sottoscritto il 28 luglio 2010 stabilisce che: "Il valore della retribuzione di posizione indicato nel comma 1 può essere elevato entro il limite massimo del 15% dello stesso dalle Amministrazioni, ove dispongano delle relative risorse nell'ambito del fondo dell'articolo 22, in presenza di strutture organizzative particolarmente complesse, approvate con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti". Per l'Università di Siena, tali strutture organizzative si identificano con livelli di coordinamento – comunque denominati – di più aree dirigenziali o comunque su materie afferenti a più aree dirigenziali definiti ed attivati con provvedimento del Direttore generale.

²⁶ La posizione di Direttore generale vicario remunera anche la direzione di un'area dirigenziale.

Tab. 2: *Catalogo delle posizioni organizzative universitarie Everest*

<i>cod</i>	<i>Posizione</i>	<i>Area</i>	<i>Mestiere</i>	Punteggi Everest				<i>Aree di responsabilità</i>
				<i>Min</i>	<i>stand</i>	<i>MAX</i>	<i>range</i>	
UNI11	RESP. FUNZ. FINANZA E AMMINISTRAZIONE	Amministrazione	Amministrazione e bilancio	464	707	1372	908	PARTECIPA ALLA DEFINIZIONE DELLE POLITICHE, DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI MECCANISMI OPERATIVI IN MATERIA DI: PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DEI FLUSSI ECONOMICO E FINANZIARI DELL'ATENEO, PREDISPOSIZIONE DEI BILANCI PREVENTIVI, CONSUNTIVI E CONSOLIDATI, GESTISCE IL PIANO DEI CONTI, ASSICURANDONE LA REALIZZAZIONE ED IL RISPETTO NEGLI ADEMPIMENTI DI LEGGE; REALIZZA L'INTEGRAZIONE CONTABILE DELLE DIVERSE STRUTTURE E IL BILANCIO CONSOLIDATO DI ATENEO, OTTIMIZZANDO I FLUSSI TRA L'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E LE ALTRE STRUTTURE A GESTIONE AUTONOMA; ASSICURA, ATTRAVERSO LA STRUTTURA DEDICATA, LA GESTIONE EFFICIENTE, TEMPESTIVA E COMPLETA DEI PROCESSI, DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI AMMINISTRATIVI, CONTABILI E DI TESORERIA; CURA L'AGGIORNAMENTO DELLA NORMATIVA E LO SVILUPPO DI METODOLOGIE E STRUMENTI RELATIVI AGLI AMBITI DI COMPETENZA E LA SUCCESSIVA DIFFUSIONE ALL'INTERNO DELL'ATENEO; INDIVIDUA, ANALIZZA E PROGETTA LE OPPORTUNITA DI OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE, DEFINENDO E ATTUANDO LE PROCEDURE E GLI STRUMENTI REALIZZATIVI.
UNI12	RESP. CONTABILITÀ/BILANCIO/FISCALE	Amministrazione	Amministrazione e bilancio	263	428	775	512	ASSICURA IL COORDINAMENTO E LA GESTIONE DE MECCANISMI OPERATIVI IN MATERIA DI: PIANIFICAZIONE E PREDISPOSIZIONE DEI BILANCI, PREVENTIVI, CONSUNTIVI E CONSOLIDATI, GESTIONE DEL PIANO DEI CONTI, ASSICURANDONE LA REALIZZAZIONE E IL RISPETTO DEGLI ADEMPIMENTI DI LEGGE. CONTRIBUISCE ALLA REDAZIONE DEL CONSOLIDATO DI ATENEO, OTTIMIZZANDO I FLUSSI TRA LA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E LE ALTRE STRUTTURE A GESTIONE AUTONOMA. ASSICURA LA GESTIONE DELLE OPERAZIONI IN MATERIA FISCALE, IVI COMPRESO IL SUPPORTO E LA INTEGRAZIONE CON I FLUSSI INFORMATIVI PROVENIENTI DALLE DIVERSE STRUTTURE DI ATENEO - ASSICURANDO IL RISPETTO DEGLI ADEMPIMENTI DI LEGGE. CURA L'AGGIORNAMENTO DELLA NORMATIVA E SUPPORTA LA SUCCESSIVA DIFFUSIONE ALL'INTERNO DELL'ATENEO. CURA I FLUSSI ECONOMICO E FINANZIARI DI ATENEO, MONITORANDONE L'ANDAMENTO IN RELAZIONE ALLE PREVISIONI; COORDINA LA GESTIONE EFFICIENTE, TEMPESTIVA E COMPLETA DEI PROCESSI, DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI AMMINISTRATIVI, CONTABILI E

								DI TESORERIA;
UNI13	RESP. GESTIONE FINANZIARIA	Amministrazione	Amministrazione e bilancio	268	372	634	366	ASSICURA LA GESTIONE FINANZIARIA. ATTUA LE POLITICHE IN MATERIA DI PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DEI FLUSSI ECONOMICO FINANZIARI DI ATENEO, COORDINANDO E GESTENDO LE RELATIVE ATTIVITA OPERATIVE. PROPONE, ANALIZZA E CURA LE OPPORTUNITA DI OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE, ATTUANDO ED ORGANIZZANDO LE PROCEDURE E GLI STRUMENTI REALIZZATIVI.
UNI13A	RESP. GESTIONE PATRIMONIALE	Amministrazione	Amministrazione e bilancio	268	372	634	366	ASSICURA LA GESTIONE PATRIMONIALE. COORDINA LA VALUTAZIONE DEL PATRIMONIO AI FINI DELLA REDAZIONE DELLO CONSISTENZA PATRIMONIALE DI ATENEO ED IL SUO MONITORAGGIO. CONTRIBUISCE ALLO SVILUPPO DI METODOLOGIE ED ORGANIZZA GLI STRUMENTI PIÙ OPPORTUNI RELATIVI AGLI AMBITI DI COMPETENZA.
UNI27	RESP. SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO	Biblioteca	Sistema biblioteca	523	687	1133	610	COORDINAMENTO CENTRALIZZATO DEI PROCESSI DI APPROVVIGIONAMENTO (PERIODICI, RISORSE ELETTRONICHE E BANCHE DATI). GESTIONE ED ARRICCHIMENTO DELLE COLLEZIONI BIBLIOGRAFICHE, DOCUMENTALI E ARCHIVISTICO-MUSEALI, ANCHE MEDIANTE L'ACQUISIZIONE DI FONDI E DONAZIONI. COORDINAMENTO, RAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI INERENTI IL SISTEMA BIBLIOTECARIO. DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DI SISTEMI DI INDIRIZZO E CONTROLLO DEL SBA ATTRAVERSO: LA GESTIONE DEL CATALOGO DI ATENEO E DEI CRITERI DI CATALOGAZIONE LOCALE, LO SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEI SISTEMI E DELLE PROCEDURE DI ACCESSO E UTILIZZO AI SISTEMI BIBLIOGRAFICI E DOCUMENTALI DI ATENEO, COERENTEMENTE AGLI STANDARD NAZIONALI ED INTERNAZIONALI. SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA E DEI SERVIZI EROGATI DAL SBA, AL FINE DI DEFINIRE E GARANTIRE GLI STANDARD DI SERVIZIO E ASSICURARE IL MIGLIORAMENTO

								CONTINUO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI E DEI PROCESSI DI SUPPORTO ALLA RICERCA ED ALLA DIDATTICA. DIFFUSIONE, PROMOZIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE E DI AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE ADDETTO AI SERVIZI BIBLIOTECARI E/O AMMINISTRATIVO/CONTABILE. INDIVIDUARE E PROPORRE LE LINEE DI SVILUPPO DEL SBA, ATTRAVERSO PIANI DI ACCORPAMENTO DI BIBLIOTECHE E/O DI FONDI LIBRARI, DI RAGGRUPPAMENTI DI BIBLIOTECHE IN SETTORI/POLI O ALLA CREAZIONE DI BIBLIOTECHE. PROMUOVERE PROGETTI DI COOPERAZIONE, ANCHE MEDIANTE CONVENZIONI, CON ALTRI ATENEI, ISTITUZIONI REGIONALI, NAZIONALI ED INTERNAZIONALI, ENTI DI RICERCA, ALTRE ORGANIZZAZIONI BIBLIOTECARIE. ASSICURARE LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLE INIZIATIVE EDITORIALI ED I RAPPORTI CON LE CASE EDITRICI.
UNI46	RESPONSABILE BIBLIOTECA	Biblioteca	Sistema biblioteca	275	522	727	452	ASSICURARE LA RACCOLTA E PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DAI DOCENTI E DAGLI ALTRI UTENTI/SOGGETTI RICHIEDENTI, IN COERENZA CON LE POLITICHE DELL'ATENEOSBA. ASSICURARE IL PRESIDIO DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI E DI APPROVVIGIONAMENTO DEI BENI LIBRARI, DEL MATERIALE E DEI SERVIZI NECESSARI AL FUNZIONAMENTO DELLA BIBLIOTECA, MEDIANTE I CANALI ISTITUZIONE ED ANCHE ATTRAVERSO IL RAPPORTO DIRETTO CON I FORNITORI. COORDINARE LE ATTIVITÀ DI BACK OFFICE (ACQUISIZIONE, CATALOGAZIONE, INVENTARIAZIONE, GESTIONE PERIODICI, ECC.), REFERENCE (RICERCA E CONSEGNA DEI TESTI, ASSISTENZA E CONSULENZA AGLI UTENTI, ECC.), DOCUMENT DELIVERY & INTERNATIONAL LIBRARY LOAN, AL FINE DA ASSICURARE IL LIVELLO DI SERVIZIO RICHiesto. COORDINAMENTO E VERIFICA DELLE ATTIVITÀ/SERVIZI EROGATI IN OUTSOURCING. CURARE LA FORMAZIONE DEL PERSONALE E DELL'UTENZA.
UNI23A	RESP. FUNZ. DIDATTICA	Didattica	Didattica	479	775	1112	633	ASSICURARE LA CORRETTA ED EFFICACE GESTIONE DELLA CARRIERA SCOLASTICA DELLO STUDENTE IN TUTTE LE SUE FASI ANCHE ATTRAVERSO UN VALIDO SUPPORTO INFORMATIVO ED ORGANIZZATIVO SU TUTTO L'ITER UNIVERSITARIO (DALL'IMMATRICOLAZIONE ALLA CONCLUSIONE). GARANTIRE IL CORRETTO SUPPORTO ALLE POLITICHE DI ATENEOSBA IN MATERIA DI ORIENTAMENTO E PLACEMENT. PROMUOVERE, DIFFONDERE E REALIZZARE LE POLITICHE DI DIRITTO ALLO STUDIO.

UNI26B	RESP. SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Didattica	Didattica	286	416	775	489	ASSICURA IL SUPPORTO AL MANAGER NELL'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE ADOTTATE DAGLI ORGANI DI ATENEUM IN MATERIA DI OFFERTA FORMATIVA ANNUALE FORNENDO CONSULENZE GIURIDICO AMMINISTRATIVE E SUPPORTO TECNICO STRUTTURE DIDATTICHE. RACCOGLIE E ORGANIZZA LE PROPOSTE DELLE STRUTTURE DIDATTICHE DA PORTARE ALL'ATTENZIONE DEL SENATO ACCADEMICO PER LA DEFINITIVA APPROVAZIONE. ASSICURA I RAPPORTI CON GLI ORGANI ACCADEMICI, IL MIUR, IL CUN, IL CNVSU (COMITATO DI VALUTAZIONE SISTEMA UNIVERSITARIO), LA CRUI, IL COMITATO REGIONALE DI COORDINAMENTO, IL NUCLEO DI VALUTAZIONE INTERNO, LE PARTI SOCIALI AL FINE DI ISTITUIRE E ATTIVARE I CORSI DI STUDIO. OFFRE CONSULENZA GIURIDICO AMMINISTRATIVA E SUPPORTO TECNICO OPERATIVO AGLI ORGANI DI GOVERNO, ALLE STRUTTURE DIDATTICHE NELLA PREDISPOSIZIONE/MODIFICHE DEL RAD (REGOLAMENTO DIDATTICO DI ATENEUM) E DEI RISPETTIVI ORDINAMENTI DEI CORSI DI STUDIO (PER LE LAUREE DI PRIMO E SECONDO LIVELLO, A TRONCONE UNICO, SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE), NONCHÉ DEI REGOLAMENTI PER I DOTTORATI E I MASTER DI I E II LIVELLO. GESTISCE E IMPLEMENTA LE BANCHE DATI MINISTERIALI (PER IL RAD E LA PREEFFERTA FORMATIVA) AI FINI DELL'ISTITUZIONE E ATTIVAZIONE DEI CORSI. COLLABORA CON L'AREA DEI SERVIZI AGLI STUDENTI NELLA PREDISPOSIZIONE DEL SISTEMA INFORMATIZZATO PER LA GESTIONE DELLE CARRIERE DEGLI STUDENTI. COLLABORA CON L'AREA DEI SISTEMI INFORMATIVI PER LA RACCOLTA DI INFORMAZIONI SULLA DIDATTICA EROGATA AI FINI DEL RILASCIO DEL DIPLOMA SUPPLEMENTARE.
UNI25	RESP. GESTIONE CARRIERE STUDENTI	Didattica	Didattica	307	464	767	460	GARANTIRE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RELATIVI ALL'IMMATRICOLAZIONE E ALLA CARRIERA DEGLI STUDENTI, MEDIANTE: IL SERVIZIO DI SUPPORTO, INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA (IN PRESENZA, TELEFONICO E TRAMITE POSTA ELETTRONICA); LA GESTIONE DELLE ISCRIZIONI AI TEST E PROCEDURE DI AMMISSIONE DEGLI STUDENTI ITALIANI E STRANIERI; LA GESTIONE DELLE IMMATRICOLAZIONI DEGLI AMMESSI E DELLE ATTIVITÀ CONNESSE; LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON I RESPONSABILI DI CCS; LA GESTIONE DELLE CERTIFICAZIONI DI ISCRIZIONE, LAUREA E CARRIERA PERCORSATA; LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLA CARRIERA DEGLI STUDENTI (PROGRESSIONE DI CARRIERA, APPROVAZIONE/VARIAZIONE PIANO DEGLI STUDI, REGISTRAZIONE ESAMI); LA GESTIONE DELLE PROCEDURE DI AMMISSIONE ALL'ESAME FINALE, REGISTRAZIONE ESITI E PROCEDURE DI EMISSIONE ATTESTATO FINALE DEL TITOLO

								CONSEGUITO; LA GESTIONE DELLE REGISTRAZIONI DI ALTRE MODALITÀ DI USCITA (RINUNCE, RICHIESTE DI TRASFERIMENTO, DECADENZA, ECC.); IL CONTROLLO DELLA CONGRUITÀ DEI DATI INSERITI DAGLI UTENTI (CLASSIFICAZIONE DI ELEMENTI DI CARRIERA DEGLI STUDENTI, ECC.) E DEI NUOVI DATI DA INSERIRE NEL DATA-BASE (ELEMENTI NON ANCORA CATALOGATI RELATIVI AD ATENEI, FACOLTÀ E CORSI DI STUDIO, TITOLI DI STUDI MEDI SUPERIORI E ISTITUTI DI SCUOLA MEDIA SUPERIORE ITALIANI). LA GESTIONE DELLE ISCRIZIONI AGLI ESAMI DI ABILITAZIONE ALL'ESERCIZIO DELLA PROFESSIONE PER LAUREATI INTERNI ED ESTERNI E LE RELATIVE CERTIFICAZIONI. GESTIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE RELATIVE AI FLUSSI FINANZIARI LEGATI ALLE TASSE E AI CONTRIBUTI. GESTIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE SU TUTTI GLI ASPETTI RELATIVI AL POST-LAUREAM.
UNI23	RESP. ORIENTAMENTO	Didattica	Didattica	224	396	657	433	GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE POLITICHE DI ATENEO IN TEMA DI ORIENTAMENTO, MEDIANTE: LA PROMOZIONE DELL'ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO FORMATIVO DESTINATA ALLA SCELTA UNIVERSITARIA CON INIZIATIVE MIRATE PRESSO ENTI ESTERNI E CON ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE DIRETTA PRESSO LO SPORTELLO INTERNO; LA PREDISPOSIZIONE E AGGIORNAMENTO DI MATERIALE INFORMATIVO E FORMATIVO DESTINATO ALLA SCELTA UNIVERSITARIA E ORGANIZZAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE DELL'ATENEO A MANIFESTAZIONE DI SETTORE; LE ATTIVITÀ DI RACCORDO E DI FORMAZIONE DESTINATE AI REFERENTI PER L'ORIENTAMENTO DEGLI STUDI MEDI SUPERIORI; IL MONITORAGGIO DELLE RICHIESTE STUDENTI E DELLE ATTIVITÀ DI PRIMA ACCOGLIENZA; LA GESTIONE CORSI DI LINGUA ITALIANO PER STRANIERI E DI LINGUA STRANIERA PER GLI ITALIANI. GARANTISCE LA COLLABORAZIONE NELLA ORGANIZZAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI PROMOZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA. GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE POLITICHE DI ATENEO IN TEMA DI PLACEMENT E DI STAGE ATTRAVERSO LA PROMOZIONE, COORDINAMENTO E GESTIONE DELLE INIZIATIVE SPECIFICHE. GESTIONE DEI RAPPORTI CON LE IMPRESE E CON IL MONDO DEL LAVORO IN GENERALE.
UNI41A	RESP. SERVIZI AMMINISTRATIVI DI STRUTTURA DIDATTICA	Dipartimento - Polo	Amministrativo	261	445	924	663	GARANTIRE LA CORRETTA EROGAZIONE DEI SERVIZI RESI: SUPPORTO DIDATTICA E RICERCA, AMMINISTRAZIONE, ICT, COMUNICAZIONE, PERSONALE, MANUTENZIONE INFRASTRUTTURE, SICUREZZA.

UNI41A	RESPONSABILE AMMINISTRATIVO (SAD, SAC, SAP)	Dipartimento - Polo	Amministrativo	247	383	750	503	CURA LA PREDISPOSIZIONE TECNICA DEL BILANCIO PREVENTIVO E DEL CONTO CONSUNTIVO NONCHÉ DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE; COORDINA LE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVO-CONTABILI ED EFFETTUA I RELATIVI CONTROLLI; PROVVEDE ALLA CORRETTA TENUTA DEI REGISTRI CONTABILI ED INVENTARIALI ED ALLA CONSERVAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVO-CONTABILE; FORNISCE ALL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE I DATI NECESSARI ALLA PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO PREVENTIVO, CONSUNTIVO E CONSOLIDATO; PARTECIPA CON VOTO CONSULTIVO (O DELIBERATIVO) ALLE SEDUTE DEL CONSIGLIO E DELLA GIUNTA DI STRUTTURA CON FUNZIONI DI SEGRETARIO E PROVVEDE ALLA CORRETTA TENUTA DEI VERBALI DELLE RELATIVE ADUNANZE; COLLABORA NELLE ATTIVITÀ VOLTE AL MIGLIORE FUNZIONAMENTO DELLA STRUTTURA; GESTISCE IL PERSONALE ASSEGNATO AL STRUTTURE DIDATTICHE/CGA.
UNI42	RESPONSABILE DI LABORATORIO	Dipartimento - Polo	Ricerca	374	445	727	353	GARANTISCE L'EFFICIENZA DELLA STRUMENTAZIONE DEL LABORATORIO, ASSICURANDO LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ TECNICHE A SUPPORTO DELLA RICERCA. PRESIDIA LA DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI DI RISORSE DEL LABORATORIO; RESPONSABILE DELLA GESTIONE DEL SISTEMA DI SICUREZZA INTERNO AL LABORATORIO (ANCHE IN IN RELAZIONE AL D.LGS. 81/2008). GARANTISCE L'ASSISTENZA A TUTTI I FREQUENTANTI IL LABORATORIO.
UNI49	REFERENTE AMMINISTRAZIONE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE L'AGGIORNAMENTO DELLE INFORMAZIONI DI NATURA CONTABILE AL FINE DELLA PIANIFICAZIONE DEL BUDGET, BILANCIO PREVENTIVO, DEL BILANCIO CONSUNTIVO E DEL CONTROLLO DI GESTIONE DI RIFERIMENTO DEL DIPARTIMENTO. ASSICURARE L'EMISSIONE DELLE FATTURE ATTIVE, LA CORRETTA LIQUIDAZIONE DELLE FATTURE PASSIVE, LA REDAZIONE DEI CONTRATTI DI DIDATTICA CON LA RELATIVA LIQUIDAZIONE E CHIUSURA. GARANTIRE LA GESTIONE DELL'ARCHIVIO PROTOCOLLO IN ENTRATA E USCITA, IL MANTENIMENTO DELLA PICCOLA CASSA E DELLA GESTIONE DELLE MISSIONI CON RELATIVI ANTICIPI.

UNI48	REFERENTE COMUNICAZIONE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE LA GESTIONE DELLE RELAZIONI ESTERNE, ATTRAVERSO L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI, MOSTRE, SEMINARI, SPAZI ESPOSITIVI, ATTIVITÀ REDAZIONALE, PREDISPOSIZIONE MATERIALE PROMOZIONALE, RICERCA E VALUTAZIONE RICHIESTE DI PATROCINIO, PARTECIPAZIONE A CONCORSI. ASSICURARE LA GESTIONE DELLA PROMOZIONE INTERNAZIONALE ATTRAVERSO L'ORGANIZZAZIONE DI INIZIATIVE, PARTECIPAZIONE A FIERE, CONVEGNI, PREDISPOSIZIONE MATERIALE PROMOZIONALE, RELAZIONI PUBBLICHE INTERNAZIONALI, ACCOGLIENZA DELEGAZIONI STRANIERE, GESTIONE SPAZI ESPOSITIVI. GARANTIRE IL PRESIDIO DEI RAPPORTI ISTITUZIONALI CON ENTI PUBBLICI TERRITORIALI, ASSOCIAZIONI, ATTIVITÀ DI PUBBLICHE RELAZIONI, UFFICIO STAMPA. ASSICURARE L'AGGIORNAMENTO DEL SITO WEB E INTRANET SULLA PARTE RELATIVA AI CONTENUTI DEL DIPARTIMENTO, AVVISI, REGOLAMENTI, INTRANET DI STRUTTURA E DI ATENEIO, ECC.
UNI52	REFERENTE GESTIONE DEL PERSONALE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE LE ATTIVITÀ DI CONTROLLO PRESENZE, FERIE, VALUTAZIONE, GESTIONE COMPENSI CONTO TERZI.
UNI50	REFERENTE ICT	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE PER IL DIPARTIMENTO/POLO DI RIFERIMENTO LA CORRETTA PIANIFICAZIONE ED IL RISPETTO DEL PIANO DEGLI ACQUISTI DI APPARECCHIATURE IN GENERALE (SERVER, PC, STAMPANTI, ECC.) E LA SUCCESSIVA MANUTENZIONE SULL'ACQUISTATO. ASSICURARE LA GESTIONE TECNICA E AMMINISTRATIVA DEL SITO WEB (SEZIONE DI SITO) E DELLE LEZIONI DI TELEDIDATTICA.
UNI55	REFERENTE MANUTENZIONE INFRASTRUTTURE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE LA PIANIFICAZIONE E L'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI DI MIGLIORIE E DI MANUTENZIONE DEGLI EDIFICI, SIA SULLA MANUTENZIONE ORDINARIA E PROGRAMMATA SIA SU QUELLA SPOT COLLEGATA A SEGNALAZIONI DI GUASTI. ASSICURARE LA GESTIONE DEI FORNITORI DI CONTRATTI DI FACILITY.
UNI47	REFERENTE SERVIZI AGLI STUDENTI	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE INIZIATIVE DI ORIENTAMENTO DI INGRESSO LA GESTIONE DEI PROCESSI DI AMMISSIONE E LA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ RELATIVE AL TUTORING E LAUREANDI. CURARE E GARANTIRE LA CORRETTA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ INERENTI TIROCINI, STAGE E MOBILITÀ INTERNAZIONALE.
UNI54	REFERENTE SERVIZI DI SUPPORTO AI LABORATORI	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE LA PIANIFICAZIONE E L'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI DI MIGLIORIE E DI MANUTENZIONE DEGLI EDIFICI, SIA SULLA MANUTENZIONE ORDINARIA E PROGRAMMATA SIA SU QUELLA SPOT COLLEGATA A SEGNALAZIONI DI GUASTI. ASSICURARE LA GESTIONE DEI FORNITORI DI CONTRATTI DI FACILITY.

UNI53	REFERENTE SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA E DELLA VALORIZZAZIONE DEL KH	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE IL SUPPORTO PER LA PARTECIPAZIONE AI BANDI (NAZIONALI/INTERNAZIONALI); IL SUPPORTO PER LA PREDISPOSIZIONE DEI CONTRATTI DI RICERCA E DI DIDATTICA (NON CONTO TERZI E CONTO TERZI); LA PREDISPOSIZIONE DEI RENDICONTI DEI PROGETTI (NAZIONALI E INTERNAZIONALI). GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA ED AI SERVIZI AI DOTTORATI.
UNI56	REFERENTE SICUREZZA E QUALITÀ	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE LA PIANIFICAZIONE ED IL PRESIDIO DEL PROCESSO DI SICUREZZA ED IL RISPETTO DELLE NORME DI LEGGE IN MATERIA DI SICUREZZA (DVR AGGIORNATI, SCHEDE PRODOTTI, NOTE INFORMATIVE E INDICATORI DI PERICOLO, PRESIDIO AZIONI PREVENTIVE, PRESIDIO AZIONI DIFENSIVE, VALUTAZIONE RISCHI CONNESSI A NUOVI PROGETTI DI RICERCA, PRESIDIO STATO MANUTENTIVO DELLE APPARECCHIATURE DI LABORATORIO, ETC...). ASSICURARE IL PRESIDIO DEL PROCESSO DELLA QUALITÀ E IL RISPETTO DI REQUISITI NORMATIVI SPECIFICI AGGIUNTIVI RISPETTO ALLA NORMALE GESTIONE DELLE ATTIVITÀ (GESTIONE PROCEDURE, GESTIONE AUDIT INTERNI E DI PARTE TERZA, REGISTRAZIONI E DOCUMENTI RICHIESTI DA ENTI DI ACCREDITAMENTO/CERTIFICAZIONE, TARATURE E CONFERME METROLOGICHE DELLA STRUMENTAZIONE, ECC.).
UNI45	REFERENTE SUPPORTO DIDATTICA	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE IL SUPPORTO NELLA GESTIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA, DALLA VERIFICA DEGLI ORDINAMENTI E REGOLAMENTI DIDATTICI, ALLA PREDISPOSIZIONE DEI CORSI, ALLA DEFINIZIONE DEL CALENDARIO, ALLA FASE DI VALUTAZIONE. GARANTIRE IL SUPPORTO NELLA GESTIONE DEGLI ESAMI (A QUALSIASI LIVELLO). GARANTIRE IL SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI MASTER E DELLA FORMAZIONE PERMANENTE NONCHÉ LA GESTIONE DEI DOTTORATI.
UNI51	REFERENTI SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE E VERIFICARE COSTANTEMENTE LE ATTIVITÀ RELATIVAMENTE ALLA PULIZIA E MANUTENZIONE BENI MOBILI E LA REALIZZAZIONE DI TUTTE LE ATTIVITÀ RELATIVE AI SERVIZI LOGISTICI (TRASLOCHI, GESTIONE SPAZI, FACCHINAGGIO, ECC.). ASSICURARE IL PRESIDIO DEL PORTIERATO.
UNI43	SPECIALISTA DI LABORATORIO SENIOR	Dipartimento - Polo	Ricerca	266	374	597	331	CURA LE ATTIVITÀ TECNICHE A SUPPORTO DELLA RICERCA SIA PER QUANTO RIGUARDA LA MANUTENZIONE E GESIONE TECNICA DELLA STRUMENTAZIONE CHE PER IL SODDISFACIMENTO DEL FABBISOGNO DI RISORSE DEL LABORATORIO. COORDINA L ASSISTENZA DI STUDENTI/TIROCINANTI/FREQUENTANTI IL LABORATORIO; VERIFICA IL RISPETTO DELLE NORME DI SICUREZZA INTERNE AL LABORATORIO;

UNI44	SPECIALISTA DI LABORATORIO	Dipartimento - Polo	Ricerca	173	259	449	276	SVOLGE LE ATTIVITA TECNICHE, ANCHE A SUPPORTO DELLA RICERCA, NEL RISPETTO DELLE NORME DI SICUREZZA INTERNE AL LABORATORIO; PROVVEDE ALLA MANUTENZIONE E GESTIONE TECNICA DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI; PROVVEDE ALL ASSISTENZA DI STUDENTI/TIROCCINANTI/FREQUENTANTI IL LABORATORIO.
UNI15	RESP. SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALE	Internazionalizzazione	Staff	314	440	677	363	CURA LA GESTIONE (LOGISTICA E AMMINISTRATIVA) DEI PROGRAMMI DI MOBILITÀ INTERNAZIONALE, SIA IN INGRESSO CHE VERSO L'ESTERO, FORNENDO IL SUPPORTO INFORMATIVO E CONTABILE A STUDENTI E DOCENTI; CONTRIBUISCE ALL'ATTIVAZIONE DI UNA STRATEGIA INTEGRATA DI COMUNICAZIONE, IN ITALIA E ALL'ESTERO, CON L'OBIETTIVO DI VALORIZZARE E PROMUOVERE I SERVIZI EROGATI A SUPPORTO DELL'OFFERTA FORMATIVA.
UNI19	RESP. FUNZ. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	Personale e organizzazione	Risorse	536	752	1358	822	ASSICURARE LA DEFINIZIONE E GARANTIRE L'ATTUAZIONE DEL PIANO ORGANICO DI ATENEO (PERSONALE STRUTTURATO E NON) VERIFICANDO E CONCORDANDO CON I DIVERSI INTERLOCUTORI (ORGANI ISTITUZIONALI, DIRETTORE GENERALE, OO.SS., ECC.) LA RISPONDEZZA DELLE STRUTTURE DI ATENEO (MODELLI ORGANIZZATIVI, DIMENSIONAMENTO, ATTRIBUZIONE DELLE FUNZIONI) RISPETTO ALLE ESIGENZE ATTUALI E FUTURE. ASSICURARE L'ADEGUAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DELLE RISORSE UMANE ALL'EVOLUZIONE DELLE ESIGENZE DI ATENEO, GARANTENDO IL PRESIDIO DEI PROCESSI DI: RECLUTAMENTO, SELEZIONE E MOBILITÀ, FORMAZIONE E SVILUPPO, INCENTIVAZIONE E POLITICHE RETRIBUTIVE. GARANTIRE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RELATIVI AL TRATTAMENTO ECONOMICO, IN COERENZA CON L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA CONTRATTUALE, FISCALE E PREVIDENZIALE. GARANTIRE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RELATIVI ALLA GESTIONE AMMINISTRATIVA/CONTRATTUALE DEL PERSONALE, IN COERENZA CON L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA. ASSICURARE IL SUPPORTO ALLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI DELL'ATENEO IN AMBITO RISORSE UMANE (ISTITUZIONI, SSN, ORGANIZZAZIONI SINDACALI, ECC.).
UNI20	RESP. AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	Personale e organizzazione	Amministrativo	256	427	812	556	GARANTIRE LA CORRETTA GESTIONE ED ESPLETAMENTO DEGLI ADEMPIMENTI RELATIVI AL TRATTAMENTO ECONOMICO ED ALLA GESTIONE AMMINISTRATIVO/CONTRATTUALE DEL PERSONALE STRUTTURATO E NON.

UNI20A	RESP. GESTIONE DEL PERSONALE	Personale e organizzazione	Risorse	256	427	812	556	ASSICURARE LA GESTIONE DEL PERSONALE STRUTTURATO E NON ED IL SUPPORTO ALLA PIANIFICAZIONE DEGLI ORGANICI, ATTRAVERSO LA PREDISPOSIZIONE DEI PROCEDIMENTI (BANDI, ATTI CONCORSUALI E CONTRATTI COL PERSONALE DOCENTE E GLI ALTRI COLLABORATORI DIDATTICI), LA GESTIONE GIURIDICO-ECONOMICA DELLE CARRIERE E DEI TRASFERIMENTI, L'INTEGRAZIONE CON LE STRUTTURE DI ATENEIO INTERESSATE.
UNI21	RESP. ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Personale e organizzazione	Risorse	263	404	677	414	ASSICURARE IL SUPPORTO NELL'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DELL'ATENEIO IN MATERIA DI ALTRE AREE PIANIFICAZIONE DEL PERSONALE; CONTRIBUIRE ALLA DEFINIZIONE DEL PIANO ORGANICO DI ATENEIO DEL PERSONALE DOCENTE E NON DOCENTE. ALTRE AREE DI RESPONSABILITÀ: RECLUTAMENTO E SELEZIONE; GESTIONE CONCORSI ESTERNI, GESTIONE DELLE PROGRESSIONI VERTICALI. ASSICURARE LA PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE ED EROGAZIONE DEGLI INTERVENTI DI FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO, CONTRIBUENDO ALLA CRESCITA PROFESSIONALE DELLE RISORSE IN LINEA CON L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO, ATTRAVERSO LA RILEVAZIONE ED ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI; CURARE L'ORGANIZZAZIONE E MONITORAGGIO DEGLI INTERVENTI FORMATIVI. GARANTIRE LA PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI SISTEMI, METODOLOGIE, STRUMENTI ED INIZIATIVE DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE, SVILUPPO E INCENTIVAZIONE DELLE RISORSE, ATTRAVERSO: IL COORDINAMENTO DEI PROCESSI DI SELEZIONE E INSERIMENTO; LA GESTIONE E MOBILITÀ DEL PERSONALE; ANALIZZARE E SVILUPPARE PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO E DEI MECCANISMI ATTUATIVI.

UNI33	RESP. FUNZ. SUPPORTO ALLA RICERCA	Ricerca	Ricerca	523	690	992	469	<p>GARANTISCE IL SUPPORTO NELLA REDAZIONE DEL PROGETTO DI RICERCA (COMPRESO INTERNAZIONALE); CURA IL MONITORAGGIO E LA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI SULLE OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO DELLA RICERCA, COORDINA LA DIFFUSIONE INTERNA DELLE INFORMAZIONI RELATIVE ALLA PARTECIPAZIONE AD ATTIVITÀ DI RICERCA;COLLABORA PER L'ATTIVAZIONE DI UNA STRATEGIA INTEGRATA DI COMUNICAZIONE, IN ITALIA E ALL'ESTERO, SULLA QUALITÀ ED I RISULTATI DELLA RICERCA. SUPPORTA LO SVILUPPO E LA PROPOSTA DI SISTEMI E DI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA RICERCA E DELL'UTILIZZO DELLE RISORSE. COLLABORA ALLA CREAZIONE E ASSICURA L'AGGIORNAMENTO DELL ANAGRAFE DELLA RICERCA. GARANTISCE, SULLA BASE DEGLI INPUT DERIVANTI DAGLI ORGANI DI GOVERNO DI ATENEO, LO SVILUPPO DELLE RELAZIONI CON GLI ENTI PUBBLICI (REGIONI, PROVINCE, COMUNI, CAMERE DI COMMERCIO) E CON LE IMPRESE PER L'IDENTIFICAZIONE DI OPPORTUNITA DI COLLABORAZIONE CHE VALORIZZINO IL KNOW-HOW PRODOTTO IN ATENEO. SUPPORTA, ATTRAVERSO LE STRUTTURE DEDICATE, GLI ORGANI DI ATENEO NELLO SVILUPPO DI AZIONI VOLTE ALLA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEI RISULTATI DELLA RICERCA (SPIN-OFF DI RICERCATORI, CONSORZI, SOCIET DI SERVIZI). COLLABORA ALLE ATTIVITÀ DI REGISTRAZIONE DEI BREVETTI E DELLA LORO VALORIZZAZIONE ECONOMICA. ASSICURA, ATTRAVERSO LA STRUTTURA DEDICATA, L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLA SCUOLA DI DOTTORATO. COLLABORA CON LE STRUTTURE DI ATENEO DEDICATE ALLA PROMOZIONE E AL COINVOLGIMENTO DEI DOTTORI E DOTTORANDI DI RICERCA NELMONDO PRODUTTIVO, IN COLLABORAZIONE CON IMPRESE, O COME REFERENTI DELLE STESSE PER TUTTE QUELLE ATTIVITÀ DI RACCORDO TRA LA RICERCA E LA SUA APPLICAZIONE (BORSE DI DOTTORATO, PROGETTI DI RICERCA APPLICATA,..). ASSICURA, ATTRAVERSO UNA STRUTTURA DEDICATA, L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE PER ASSEGNI DI RICERCA (ES. BANDI DI CONCORSO, ECC.).</p>
-------	-----------------------------------	---------	---------	-----	-----	-----	-----	---

UNI34	RESP. SUPPORTO ALLA RICERCA	Ricerca	Ricerca	282	417	677	395	ASSICURARE IL SUPPORTO ALLO SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ DI AUTOFINANZIAMENTO ATTRAVERSO: LA RACCOLTA DI INFORMAZIONI E LA DIFFUSIONE INTERNA SULLE OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO, IL SUPPORTO AL REPERIMENTO E ALLA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI, LA RACCOLTA DEI DATI SULLE ATTIVITÀ DI RICERCA SVOLTA PER LO SVILUPPO DI AZIONI DI PARTENARIATO. ASSICURARE IL SUPPORTO CONSULENZIALE ALLA STESURA DEL PROGETTO E ALLA SUA SUCCESSIVA NEGOZIAZIONE; GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ GESTIONALI IN TEMA DI AUTOFINANZIAMENTO ATTRAVERSO: LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DEI PROCESSI CENTRALI RELATIVI ALLA RICERCA DI ATENEO, LA CONSULENZA FINALIZZATA ALLA MIGLIORE GESTIONE DEI PROGETTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI, LA DEFINIZIONE DI LINEE GUIDA PER LA GESTIONE E RENDICONTAZIONE DEI PROGETTI. COLLABORARE ALLA VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI DELLA RICERCA, AL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, ALLA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLE ATTIVITÀ DI REGISTRAZIONE DEI BREVETTI E DELLA LORO VALORIZZAZIONE ECONOMICA.
UNI35	RESP. VALORIZZAZIONE DEL KNOW HOW	Ricerca	Ricerca	333	451	617	284	ASSICURA IL SUPPORTO NELL ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DI VALORIZZAZIONE DEL KNOW HOW, ATTRAVERSO: LA PROMOZIONE DELLA CULTURA SULLA PROPRIETA INTELLETTUALE E SUL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO; LA PROMOZIONE E SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA, ANCHE MEDIANTE LA PROMOZIONE DI RAPPORTI CON IL MONDO ECONOMICO E PRODUTTIVO; LA CONSULENZA SUI BREVETTI DI ATENEO E L'ISTRUTTORIA RELATIVA AL DEPOSITO E ALLA GESTIONE DEI MEDESIMI, SIA DERIVANTI DA RICERCA AUTONOMA CHE COMMISSIONATA/CONVENZIONATA GARANTISCE LE ATTIVITÀ DI CONTROLLO E GESTIONE PARTECIPAZIONI DELL ATENEO A DIVERSI LIVELLI (CONSORZI, SPIN-OFF, SOCIETÀ,..), ATTRAVERSO: L'AGGIORNAMENTO, IL CONTROLLO E IL MONITORAGGIO DELLE PARTECIPAZIONI ANCHE CON PROPOSTE DI REVISIONE DELLE MODALITÀ DELLE STESSE,

UNI28	RESP. FUNZ. SISTEMI INFORMATIVI	Sistemi informativi	ITC	383	602	1133	750	ASSICURARE L'ADEGUATEZZA, FUNZIONALITÀ ED EFFICIENZA DEI SISTEMI INFORMATIVI DI ATENEO, GARANTENDO LA DEFINIZIONE E MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI SERVIZIO/SICUREZZA DEI DATI, LA DEFINIZIONE E IL RISPETTO DELLE LINEE GUIDA E DELLE PROCEDURE DI SVILUPPO, LA SCELTA DELLE SOLUZIONI OTTIMALI E LA DEFINIZIONE DEI RELATIVI PIANI DI INTERVENTO. ASSICURARE LA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I FORNITORI ESTERNI (DALLA SCELTA, ALLA NEGOZIAZIONE, ALLA GESTIONE DELLE EVENTUALI SITUAZIONI DI CONFLITTO). ASSICURARE IL PRESIDIO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA, AL FINE DI COGLIERE LE OPPORTUNITA DI MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI OFFERTE DALL'EVOLUZIONE DEL MERCATO. DEFINIRE E PROPORRE I PIANI DI EVOLUZIONE ED I RELATIVI BUDGET, GARANTENDO UN EFFICACE PROCESSO DI RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE INTERNE.
UNI29	RESP. GESTIONE E SVILUPPO APPLICATIVI	Sistemi informativi	ITC	263	404	571	308	GARANTIRE LO SVILUPPO, L'ADEGUATEZZA E LA FUNZIONALITÀ DELLE APPLICAZIONI INFORMATICHE DELL'ATENEO (COMPRESO WEB E MULTIMEDIALI), IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE ED AI REQUISITI ESPRESSI DAI CLIENTI INTERNI, ATTRAVERSO L'INDIRIZZO ED IL COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI ANALISI DEI REQUISITI FUNZIONALI, REDAZIONE DI STUDI DI FATTIBILITÀ ANCHE IN FUNZIONE DELLE SOLUZIONI OFFERTE DAL MERCATO (MAKE OR BUY), SVILUPPO, TEST E MESSA IN ESERCIZIO DEGLI APPLICATIVI, MANUTENZIONE E AGGIORNAMENTO DEGLI APPLICATIVI ESISTENTI. CONTRIBUIRE ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI DI EVOLUZIONE DEI SISTEMI APPLICATIVI DELL'ATENEO, ATTRAVERSO LA RILEVAZIONE ED ANALISI DELLE ESIGENZE, IN COERENZA CON I LIVELLI DI SERVIZIO DEFINITI E CON L'EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE.
UNI29A	RESP. SERVICE MANAGEMENT	Sistemi informativi	ITC	263	404	571	308	PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO AGLI UTENTI SECONDO METODOLOGIE, BUONE PRATICHE E FRAMEWORK RICONOSCIUTI NELL'AMBITO DEL IT SERVICE MANAGEMENT (ISO20000, ITIL, COBIT) CHE PERMETTANO IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ DELL'OFFERTA ICT E DEL LORO VALORE. COORDINAMENTO E GESTIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO DURANTE IL LORO INTERO CICLO DI VITA, SECONDO LOGICHE DI PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO, CONTROLLO E MIGLIORAMENTO CONTINUO. DEFINIZIONE E MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI SERVIZIO VERSO LE UTENZE (SLA) E DEI LIVELLI OPERATIVI INTERNI (OLA). SUPERVISIONE E COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI SERVICE DESK E HELP DESK A SUPPORTO DEL PIÙ AMPIO NUMERO DI SERVIZI IT OFFERTI. PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DELLE INIZIATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA

								CUSTOMER SATISFACTION
UNI30	RESP. SISTEMI E INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	Sistemi informativi	ITC	263	451	571	308	GARANTIRE L'ADEGUATEZZA, GESTIONE E MANUTENZIONE DELLA RETE, DEI SISTEMI CENTRALI E PERIFERICI DELL'ATENEO, ATTRAVERSO L'INDIVIDUAZIONE E L'INDIRIZZO DELLE SCELTE ARCHITETTURALI E PROGETTUALI, REDAZIONE DI STUDI DI FATTIBILITÀ, INDIRIZZO E COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ SISTEMISTICHE E DI AMMINISTRAZIONE DI RETE. CONTRIBUIRE ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI DI EVOLUZIONE DELLE INFRASTRUTTURE DI RETE E DEI SISTEMI DI ATENEO (CAPACITY PLANNING, PIANI DI RINNOVO E MIGRAZIONI, ECC.), ATTRAVERSO LA RILEVAZIONE ED ANALISI DELLE ESIGENZE, IN COERENZA CON I LIVELLI DI SERVIZIO DEFINITI E CON L'EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE.
UNI01A	RESP. AFFARI GENERALI	Staff	Legale	333	634	1216	883	CURARE IL CERIMONIALE PER L'INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO. CURARE CONCESSIONI DI LAUREE HONORIS CAUSA E PATROCINI. CURARE LE CONSULTAZIONI ELETTORALI DI ATENEO. ASSICURARE LA CONSERVAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE E LA GESTIONE DEI FLUSSI DOCUMENTALI SECONDO LE DISPOSIZIONI DELLA NORMATIVA SUGLI ARCHIVI; COORDINARE GIURIDICAMENTE GLI ADEMPIMENTI INERENTI LA TUTELA E LA SICUREZZA DEI DATI PERSONALI, IL DIRITTO DI ACCESSO AI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI E L'AUTOCERTIFICAZIONE. COORDINARE LE ATTIVITÀ DI RILEVAMENTO DEI DATI RICHIESTI DALL'UFFICIO STATISTICO DEL MINISTERO. GARANTIRE LO SVILUPPO E LA GESTIONE DEL PROTOCOLLO INFORMATICO DI ATENEO.
UNI01	RESP. LEGALE E CONTENZIOSO	Staff	Legale	333	634	1216	883	ASSICURARE LA GESTIONE DEI PROCEDIMENTI LEGALE. ASSICURARE IL SUPPORTO GIURIDICO E LA CONSULENZA LEGALE AGLI ORGANI COLLEGIALI E ALLE STRUTTURE DI ATENEO, GARANTENDO L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ RELATIVE ALLE ELEZIONI.
UNI18A	RESP. APPROVVIGIONAMENTI	Staff	Logistica e approvvigionamenti	268	427	964	696	I PROCESSI PRESIDATI SONO: GESTIONE DELLA FORNITURA DI BENI E SERVIZI COMUNI; DEFINIZIONE DEL PIANO ANNUALE DEI FABBISOGNI DI BENI E SERVIZI; ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI EVENTUALMENTE SUPPORTANDO LA DEFINIZIONE DI GARE E APPALTI; SERVIZIO DI ASSISTENZA ALLE STRUTTURE PER LA DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI.

UNI18	RESP. SERVIZI GENERALI E LOGISTICA	Staff	Logistica e approvvigionamenti	268	427	964	696	ASSICURA L'EROGAZIONE EFFICIENTE DEI SERVIZI GENERALI ALLE STRUTTURE DELL'ATENE0 (POSTA, SECURITY, GUARDIANIA, SERVIZIO AUTOMOBILISTICO, LOGISTICA A SUPPORTO DI EVENTI E MANIFESTAZIONI, PULIZIE), COORDINANDONE LE ATTIVITÀ IN COERENZA CON LA PIANIFICAZIONE DEFINITA; CONTRIBUISCE ALLA DEFINIZIONE DEL PIANO DEGLI INTERVENTI DI MANUTENZIONE ORDINARIA SUL PATRIMONIO IMMOBILIARE E SUGLI IMPIANTI DELL'ATENE0, GARANTENDONE LA CORRETTA E TEMPESTIVA ATTUAZIONE PER UNA SICURA FRUIZIONE DEI BENI ED IL RISPETTO DELLE NORMATIVE; CURA LE PROCEDURE PER L'INDIVIDUAZIONE DEL CONTRAENTE E ALL'ALIENAZIONE DI BENI.
UNI04	RESP. COMUNICAZIONE	Staff	Comunicazione	387	752	890	503	ASSICURA LA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI COMUNICAZIONE (ATTORI, PROCESSI, STRUMENTI), GARANTENDONE L'ALLINEAMENTO CON IL POSIZIONAMENTO SCELTO DAL PIANO DI SVILUPPO E SOVRAINTENDE ALLA SUA REALIZZAZIONE. GARANTISCE, ATTRAVERSO LA SUA STRUTTURA, LA PREDISPOSIZIONE DI PIANI DI COMUNICAZIONE RELATIVI ALLE STRUTTURE DIDATTICHE O SINGOLI PRODOTTI (RICERCA, MASTER, CORSI DI LAUREA, SERVIZI AGLI STUDENTI, ECC.). ASSICURA IL COSTANTE MONITORAGGIO DEL POSIZIONAMENTO DEL MARCHIO (DEI MARCHI) SUL MERCATO DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA. GARANTISCE L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE DEGLI EVENTI DI ATENE0, GARANISCE IL CORRETTO CONTENUTO DEL SITO WEB ISTITUZIONALE E DELLA INTRANET DI ATENE0. CURA LE RELAZIONI CON I MEDIA E PUBBLICHE RELAZIONI. ASSICURA LE FUNZIONI DI UFFICIO STAMPA AI SENSI DELLA NORMATIVA VIGENTE (LEGGE 150/2000), LO SVILUPPO E LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON I MEDIA (STAMPA, TELEVISIONE, NEW MEDIA) A LIVELLO LOCALE, NAZIONALE E INTERNAZIONALE. GARANTISCE LA PROGETTAZIONE E ATTUAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI AL MERCHANDISING DI ATENE0, DEFINENDONE LE MODALITÀ DI PROMOZIONE, LA FASCIA DI PREZZO E COORDINANDO LA DISTRIBUZIONE.

UNI06A	RESP. FUNZ. SISTEMI DI CONTROLLO	Staff	Controlli	445	677	725	280	GARANTISCE LA VALUTAZIONE DELL'ADEGUATEZZA DELLE SCELTE COMPIUTE IN SEDE DI ATTUAZIONE DEI PIANI, PROGRAMMI ED ALTRI STRUMENTI DI DETERMINAZIONE DELL'INDIRIZZO POLITICO, IN TERMINI DI CONGRUENZA TRA RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI PREDEFINITI; ASSICURA LA VERIFICA DELL'EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA AL FINE DI OTTIMIZZARE, ANCHE MEDIANTE TEMPESTIVI INTERVENTI DI CORREZIONE, IL RAPPORTO TRA COSTI E RISULTATI (CONTROLLO DI GESTIONE); CONTRIBUISCE AL PROCESSO DI BUDGETING E DI PIANIFICAZIONE/RILEVAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIREZIONALI, ASSICURANDO LA PREDISPOSIZIONE DI ADEGUATE REPORTISTICHE E ANALISI A SUPPORTO; COLLABORA ALLA PREDISPOSIZIONE DEL CONTO ANNUALE PREVISIONALE/CONSUNTIVO E FORNISCE SUPPORTO PER LA REDAZIONE DEI PIANI DI SVILUPPO. SUPPORTA IL NUCLEO DI VALUTAZIONE ASSICURANDO, ATTRAVERSO IL SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEO, IL COSTANTE FLUSSO DEI DATI NECESSARI ALLA VALUTAZIONE; GARANTISCE L'ESPLETAMENTO DI TUTTI GLI ADEMPIMENTI DERIVANTI DALLA NORMATIVA VIGENTE (QUALI AD ESEMPIO L'INVIO DEI DATI AL MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA E AL COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO LA RELAZIONE, I DATI E LE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ARTICOLO 1, COMMA 2, E ALL'ARTICOLO 2, COMMA 1, LETTERA C), DELLA LEGGE 19 OTTOBRE 1999, N. 370); GARANTISCE LA REDAZIONE, L'AGGIORNAMENTO DELLE BANCHE DATI DI ATENEO E LE STATISTICHE RELATIVE AI SERVIZI FORNITI DALL'ATENEO.
UNI06B	RESP. INTERNAL AUDIT	Staff	Controlli	245	449	636	391	ASSICURA IL PRESIDIO DELLE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI INTERNI E DEL SISTEMA DI RISK MANAGEMENT; COLLABORA ALLA VALUTAZIONE DELL'ESPOSIZIONE AL RISCHIO IN MATERIA DI GOVERNANCE, OPERATIVITÀ E SISTEMI INFORMATIVI IN TERMINI DI AFFIDABILITÀ DELLE INFORMAZIONI FINANZIARIE ED OPERATIVE, DI SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO E DI CONFORMITÀ A LEGGI, REGOLAMENTI E CONTRATTI.

UNI10	RESP. SUPPORTO NUV E BANCHE DATI	Staff	Controlli	307	449	611	304	SUPPORTA IL NUCLEO DI VALUTAZIONE ASSICURANDO, ATTRAVERSO IL SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEO, IL COSTANTE FLUSSO DEI DATI NECESSARI ALLA VALUTAZIONE; SEGUE LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO; CURA L'ESPLETAMENTO DI TUTTI GLI ADEMPIMENTI DERIVANTI DALLA NORMATIVA VIGENTE (QUALI AD ESEMPIO L'INVIO DEI DATI AL MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA E AL COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO LA RELAZIONE, I DATI E LE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ARTICOLO 1, COMMA 2, E ALL'ARTICOLO 2, COMMA 1, LETTERA C), DELLA LEGGE 19 OTTOBRE 1999, N. 370); CURA LA REDAZIONE E L'AGGIORNAMENTO DELLE BANCHE DATI DI ATENEO; CURA LE STATISTICHE RELATIVE AI SERVIZI FORNITI DALL'ATENEO; CONTRIBUISCE AL CONTINUO MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEO.
UNI08	RESP. SICUREZZA PREVENZIONE E PROTEZIONE	Staff	Controlli	261	417	568	307	CURA LA DEFINIZIONE DEL PIANO ANNUALE DEI FABBISOGNI DI MESSA A NORMA DELLE INFRASTRUTTURE (81/2008, BARRIERE ARCHITETTONICHE, CPI, ECC.). SUPPORTA L'AREA TECNICO-EDILIZIA NEGLI INTERVENTI DI ADEGUAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE ESISTENTI. PRESIDIA I PROCESSI DI SMALTIMENTO DI RIFIUTI E DI BONIFICA, SIA ORDINARI (RIFIUTI SANITARI, CHIMICI, RADIOATTIVI) SIA RISERVATI (RIFIUTI ESPLOSIVI), COORDINANDO LE RISORSE ADDETTE ASSEGNATE ALLE SINGOLE STRUTTURE. ASSICURA IL SUPPORTO NELLA DEFINIZIONE DELLE GARE PER L'AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE DELLO SMALTIMENTO E VERIFICANDO IL SERVIZIO SVOLTO EVENTUALMENTE ANCHE DA TERZI. PRESIDIA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO IN OTTEMPERANZA A QUANTO PREVISTO DALLA LEGGE 626/94 E DAL D.LGS. 241/2000.
UNI09	RESP. SISTEMA QUALITÀ	Staff	Controlli	301	352	479	178	SUPPORTA I PROCESSI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO PER LA QUALITÀ; CURA LA CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DI QUALITÀ AI SENSI DELLE NORMATIVE ISO 9001:2000 E SUCCESSIVE EVOLUZIONI; CONTRIBUISCE ALLA PROGRESSIVA INTEGRAZIONE DELLE VARIE INIZIATIVE POLITICA DI QUALITÀ INTRAPRESE NELL'ATENEO, VALORIZZANDO, RICOMPONENDO E RIFINALIZZANDO IN UNA POLITICA COMUNE.

UNI36	RESP. FUNZ. TECNICO EDILIZIA	Tecnico edilizia	Tecnico edilizia	485	760	1222	737	<p>ASSICURA LA DEFINIZIONE E GARANTISCE LA ATTUAZIONE DEL PIANO EDILIZIO DI ATENEO, ANCHE PLURIENNALE, IN ACCORDO CON GLI ORGANI ISTITUZIONALI, RISPETTO ALLE ESIGENZE ATTUALI E FUTURE, IN PARTICOLARE RIGUARDO ALLA PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI DI COSTRUZIONE, CONSERVAZIONE E ADATTAMENTO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE. ASSICURA LA CORRETTA DEFINIZIONE DEI PIANI PROGETTUALI DI INTERVENTI ATTI A EDIFICARE, MODIFICARE O RISTRUTTURARE EDIFICI O PARTE DI ESSI O RELATIVI ALLA URBANIZZAZIONE E RIQUALIFICAZIONE AMBIENTALE, ATTRAVERSO UN CONTROLLO DIRETTO DELLE ATTIVITA PROGETTUALI E DELLE RISORSE IMPIEGATE. ASSICURA LA CORRETTA PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI DI MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA, ANCHE IMPIANTISTICA. GARANTISCE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RIGUARDANTI L'ESPLETAMENTO, L'APPLICAZIONE DELLE NORME IN MATERIA EDILIZIA, DI OGNI INTERVENTO PIANIFICATO E PROGETTATO, NONCHE IL COORDINAMENTO DI UN ADEGUATO SISTEMA DI INTERVENTI DI MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA, ANCHE RELATIVAMENTE A IMPIANTISTICA ELETTRICA, SPECIALE, ECC. ASSICURA LA CORRETTA ANALISI E DETERMINAZIONE DELLE ESIGENZE, REDAZIONE DEI CAPITOLATI. GARANTISCE LA GESTIONE GIURIDICO-AMMINISTRATIVO-CONTABILE DELLE ATTIVITÀ DI AFFIDAMENTO DI APPALTI DI LAVORI PUBBLICI E SERVIZI, RELATIVAMENTE ALLE MATERIE DI COMPETENZA, E LA GESTIONE DEI RELATIVI CONTRATTI. ASSICURA LA CORRETTA DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE INTERNO ED ESTERNO, COMPRESA L'INDIVIDUAZIONE DEL RESPONSABILE UNICO DEL PROCEDIMENTO PER OGNI PROGETTO AVVIATO.</p>
-------	------------------------------	------------------	------------------	-----	-----	------	-----	--

UNI40	RESP. SERVIZI AMMINISTRATIVI PER L'EDILIZIA	Tecnico edilizia	Tecnico edilizia	275	393	677	402	SUPPORTARE LA REDAZIONE DEL PIANO EDILIZIO TRIENNALE E DEI SUOI AGGIORNAMENTI ANNUALI, ATTRAVERSO LA RACCOLTA E ANALISI DEI DATI DI RENDICONTAZIONE ECONOMICA DELLE OPERE, E LA RELATIVA PREDISPOSIZIONE DI REPORT, STIME E DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO. COORDINARE IL PROCESSO AMMINISTRATIVO DI SCELTA DEI FORNITORI. GARANTISCE IL COORDINAMENTO DEI FLUSSI FINANZIARI LEGATI ALLA REALIZZAZIONE DELLE OPERE EDILIZIE CON MONITORAGGIO E ANALISI DEI FABBISOGNI FINANZIARI IN FUNZIONE DELLA PREDISPOSIZIONE E DELLA GESTIONE DI BILANCIO. ASSICURA LA VALUTAZIONE E IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI DAL PUNTO DI VISTA DELLA CORRETTA PROCEDURA DI BILANCIO FINALIZZATI ALLA RICERCA DI FONTI DI FINANZIAMENTO. ASSICURA L'EFFETTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DIRETTE ALL'ELABORAZIONE, ANALISI E STESURA DEI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI DI COMPETENZA DELLA DIVISIONE. ASSICURA LA CONSULENZA LEGALE NELLA REDAZIONE DELLE DELIBERE, DECRETI, CONVENZIONI, PROTOCOLLI D'INTESA, ACCORDI DI PROGRAMMA; GARANTISCE L'ASSISTENZA GIURIDICA NELLA FASE DI GESTIONE DEI CONTRATTI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE IN ESSERE.
UNI38	RESP. MANUTENZIONE	Tecnico edilizia	Tecnico edilizia	275	333	634	359	ASSICURARE LA PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE E GARANTIRE LA REALIZZAZIONE DI OPERE E MODIFICHE NECESSARIE PER RINNOVARE E SOSTITUIRE PARTI ANCHE STRUTTURALI DEGLI EDIFICI. ASSICURARE LA PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE E GARANTIRE LA REALIZZAZIONE DI OPERE E MODIFICHE NECESSARIE PER INTEGRARE I SERVIZI IGIENICO SANITARI, TECNOLOGICI, ELETTRICI, ECC.. COORDINARE LE ATTIVITÀ AFFIDATE ALL'ESTERNO ED I RAPPORTI CON I FORNITORI (COMMESSE), IVI COMPRESSE LE ATTIVITÀ DI VERIFICA E COLLAUDO. GARANTIRE LA RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI PER UNA LORO CORRETTA GESTIONE AMMINISTRATIVA, CONTABILE E FINANZIARIA. SUPPORTARE LA REDAZIONE DEL PIANO EDILIZIO TRIENNALE E DEI SUOI AGGIORNAMENTI ANNUALI, ATTRAVERSO LA RACCOLTA E ANALISI DEI DATI DI RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI, E LA RELATIVA PREDISPOSIZIONE DI REPORT, STIME E DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO. PROGETTAZIONE E COORDINAMENTO INTERVENTI: ASSICURARE LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE INTERNA, PROGRAMMAZIONE E COORDINAMENTO DI QUELLA AFFIDATA ALL'ESTERNO RELATIVA ALLA GESTIONE TECNICA DELL'IMPIANTISTICA TERMICA, MECCANICA, ELETTRICA, ECC., IVI COMPRESSE LE ATTIVITÀ DI VERIFICA E COLLAUDO. RENDICONTAZIONE TECNICA: GARANTIRE

								LA RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI PER UNA LORO CORRETTA GESTIONE AMMINISTRATIVA, CONTABILE E FINANZIARIA.SUPPORTO ALLA PIANIFICAZIONE: SUPPORTARE LA REDAZIONE DEL PIANO EDILIZIO TRIENNALE E DEI SUOI AGGIORNAMENTI ANNUALI, ATTRAVERSO LA RACCOLTA E ANALISI DEI DATI DI RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI, E LA RELATIVA PREDISPOSIZIONE DI REPORT, STIME E DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO.
UNI39	RESP. PROGETTAZIONE SVILUPPO EDILIZIO	Tecnico edilizia	Tecnico edilizia	393	495	617	224	QUALIFICANTI (RICHIESTE TUTTE): ASSICURA LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE INTERNA E DI COORDINAMENTO DI QUELLA AFFIDATA ALL'ESTERNO, DI INTERVENTI RELATIVI A NUOVE OPERE, RISTRUTTURAZIONI E MANUTENZIONE STRAORDINARIA. GARANTISCE LO SVOLGIMENTO DELLE ISPEZIONI TECNICHE NONCHÉ LA VERIFICA DEI PROGETTI PRELIMINARI E LA VALIDAZIONE DI QUELLI ESECUTIVI. ULTERIORI: GARANTISCE L'ESPLETAMENTO DI ATTIVITÀ VOLTE AD OTTENERE AUTORIZZAZIONI E CERTIFICAZIONI DI AGIBILITÀ E DI CONFORMITÀ ALLE NORMATIVE VIGENTI IN MATERIA DI EDILIZIA, PREVENZIONE INCENDI, NONCHÉ ACCREDITAMENTO DELLE STRUTTURE.

AII. A : SCHEDA VALUTAZIONE COMPETENZE DIRIGENTI

Cognome e nome del DIRIGENTE

--

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

SCHEDA OBIETTIVI (esempio di compilazione)

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

AII. C: SCHEDA RISULTATI

AREA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

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



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Valutazione delle prestazioni – anno

SCHEDA DI SINTESI

- Dirigenti -

DATI ANAGRAFICI

Cognome e nome Pinco Pallino	Inquadramento Dirigente
Area organizzativa Alfa	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		
<i>Obiettivo</i>	<i>Peso</i>	<i>Punteggio</i>
1) xxxxxxxxxxxxxxxxx	14	14
2) xxxxxxxxxxxxxxxxx	7	7
3) xxxxxxxxxxxxxxxxx	4	4
4) xxxxxxxxxxxxxxxxx	5	5
5) xxxxxxxxxxxxxxxxx	5	5
A) TOTALE DIVISIONE xxxxxxxxxxxxxxxxx	35	35
1) xxxxxxxxxxxxxxxxx	15	15
2) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
3) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
4) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
5) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
6) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
B) TOTALE STRUTTURE DI COORDINAMENTO	65	65

TOTALE VALUTAZIONE (A+B)

100

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

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

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

RIEPILOGO

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI/DI AREA (peso 50)

TOTALE

88

0,5

44

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE (peso 10)

TOTALE

94,1

0,1

9,40

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (peso 40)

TOTALE

95

0,4

38

TOTALE VALUTAZIONE

91,40

ULTERIORI CONSIDERAZIONI

Siena (sottoscritta il)

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Valutazione delle prestazioni – anno

SCHEDA DI SINTESI

- Personale categoria EP -

DATI ANAGRAFICI

Cognome e nome XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Inquadramento Categoria EP
Incarico Divisione XXXXXXXXXX	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		
<i>Obiettivo</i>	<i>Peso</i>	<i>Punteggio</i>
1) xxxxxxxxxxxxxxxxx	14	14
2) xxxxxxxxxxxxxxxxx	7	7
3) xxxxxxxxxxxxxxxxx	4	4
4) xxxxxxxxxxxxxxxxx	5	5
5) xxxxxxxxxxxxxxxxx	5	5
A) TOTALE DIVISIONE xxxxxxxxxxxxxxxxx	35	35
1) xxxxxxxxxxxxxxxxx	15	15
2) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
3) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
4) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
5) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
6) xxxxxxxxxxxxxxxxx	10	10
B) TOTALE STRUTTURE DI COORDINAMENTO	65	65

TOTALE VALUTAZIONE (A+B)

100

Siena, _____

IL DIRIGENTE

IL DIPENDENTE PER PRESA VISIONE

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

VALUTAZIONE IN 100mi	SINTESI VALUTAZIONE	
1-1,99=0; 2-2,09=20; 2,1-2,29=30; 2,3-2,49=40; 2,5- 2,59=50; 2,6-2,69=60; 2,7-2,79=70; 2,8-2,89=80; 2,9- 2,99=90; 3- 3,49=95; 3,5-4=100.	val. Media	3,77
	val. in 100mi	100

Siena, _____

IL DIRIGENTE

IL DIPENDENTE PER PRESA VISIONE

RIEPILOGO

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI/DI AREA (peso 40)

TOTALE

100

0,4

40

RISULTATO COMPLESSIVO DIRIGENTE DI RIFERIMENTO (peso 20)

TOTALE

94,54

0,2

18,90

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (peso 40)

TOTALE

100

0,4

40

TOTALE VALUTAZIONE

98,90

ULTERIORI CONSIDERAZIONI

Siena (sottoscritta il)

IL DIRIGENTE

IL DIPENDENTE PER PRESA VISIONE

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi categoria EP
non titolare di posizione organizzativa

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

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi categoria D – titolare di posizione organizzativa

		COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Punteggio	Peso	Punteggio /peso
	Aree comportamentali	Competenze	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese		
1	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci		10%	
2	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione		10%	
3	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività e le risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi		10%	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative		10%	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione		5%	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura		5%	
7	Gestione del personale	Contestualizzare il comportamento organizzativo del singolo in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori		10%	
8	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci		10%	
9	Realizzazione obiettivi	Raggiungimento dei target annuali fissati		30%	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi categoria D

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

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi categoria C

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

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi categoria B

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



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO

anno accademico 20xx/20yy







(dal 1/10/20xx al 30/9/20yy)

REGISTRO delle ATTIVITÀ

Svolte da _____

Collaboratore ed Esperto Linguistico a tempo indeterminato di madre lingua _____

Attività previste dall'art. X comma Y. del contratto collettivo integrativo per Collaboratori Esperti Linguistici di madre lingua straniera

		numero di ore (*)
	a. svolgimento di corsi per l'apprendimento e il perfezionamento della lingua orale e scritta: tale attività si svolge entro corsi, moduli, e seminari in aula e on-line o secondo altre forme stabilite dal CLA in sede di programmazione didattica	
	b. attività di laboratorio linguistico, laboratori multimediali e altri sussidi didattici disponibili	
	c. partecipazione a commissioni di esame, quali cultori della materia, per la verifica e la valutazione delle competenze linguistiche e dell'apprendimento	
	d. somministrazione e valutazione dei test d'ingresso e di fine corso, correzione di elaborati scritti di esame linguistico	
	e. tutorato e supporto didattico individuale agli studenti, ivi compresa l'attività di ricevimento	
	f. predisposizione dei test da somministrare, elaborazione ed aggiornamento del materiale didattico e attività di orientamento	
	g. attività di studio e formazione	
	Totale attività	

(*) pari a 500 ore per anno accademico, di cui di norma 300 (60%) dedicate alle attività di cui alla lettera a).

PROSPETTO RIEPILOGATIVO DEI CORSI, MODULI, SEMINARI IN AULA E ON-LINE O SECONDO ALTRE FORME STABILITE
DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEIO IN SEDE DI PROGRAMMAZIONE DIDATTICA

TIPO DI CORSO(*)	N° ORE	PERIODO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

(*) Per tipo di corso si intendono:

- a) idoneità (indicare il livello e se il corso è "blended")
- b) didattica svolta entro corsi e moduli di esami tenuti da docente (indicare anche il corso di laurea)
- c) altro tipo di corso

Entro il 31 ottobre 2015 il presente registro dovrà essere sottoposto a "visto per regolarità" da parte del presidente e del direttore del Centro Linguistico di Ateneo, sentiti, quando ritenuto opportuno e/o necessario da questi ultimi, i responsabili didattici delle strutture presso cui vengono svolte le attività.

Il Collaboratore ed Esperto Linguistico _____

Data _____

Visto per regolarità:

Il presidente del Centro Linguistico di Ateneo _____

Il direttore del Centro Linguistico di Ateneo _____

