

RELAZIONE SULLA
PERFORMANCE
2016

Consiglio di amministrazione 21 luglio 2017



1. Presentazione e indice

La Relazione sulla Performance 2016 (nel seguito “Relazione”) è il documento che illustra i risultati organizzativi e individuali conseguiti rispetto agli obiettivi programmati nel Piano integrato delle performance per l’anno 2016, adottato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 31.3.2016 (il cui Sistema di misurazione e valutazione – SMVP - è stato modificato con delibera del CdA del 23.11.2016, alla luce delle indicazioni pervenute dal Nucleo di valutazione) e alle risorse impiegate.

La Relazione costituisce lo strumento mediante il quale l’Università di Siena illustra ai cittadini e agli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti a fronte delle risorse impiegate, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

Piano della performance \Rightarrow *Sistema di misurazione e valutazione* \Rightarrow *Relazione sulla performance*

A tale fine la Relazione è pubblicata nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale di Ateneo e presentata nell’ambito di apposite “giornate della trasparenza”.

Nella redazione del presente atto si tiene conto di quanto contenuto nei seguenti documenti, pubblicati sul sito di Ateneo *www.unisi.it*:

1. piano integrato della performance 2016¹
2. programmazione strategica 2016/2018²
3. relazione del Rettore per l’inaugurazione del 776° anno accademico (28.01.2017)³
4. rapporto 2016 del Nucleo di valutazione (presentato al CdA il 21.04.2017)⁴
5. bilancio di esercizio 2016 (relazione del Rettore, nota integrativa, documenti contabili e allegati compreso il n. 5 – delibera del CdA del 21.4.2017)⁵
6. relazione sulle attività di formazione, ricerca e di trasferimento tecnologico, redatta ai sensi dell’articolo 3 quater del d.l. 180/2008, convertito, con modificazioni, dalla l. 1/2009⁶ (allegata al bilancio di es. 2016)
7. piano triennale di prevenzione della corruzione 2016/2018⁷

Tutti i documenti sopra indicati, nonché le schede di valutazione individuali, sono rese disponibili al Nucleo di valutazione sul cloud di Ateneo “nuvola.unisi.it”.

¹ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/piano-integrato-della-performance>

² <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

³ <https://www.unisi.it/inaugurazione776>

⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/organi-di-ateneo/nucleo-di-valutazione>

⁵ <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

⁶ <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

⁷ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

Indice

1. Presentazione e indice p. 1
 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni p. 3
 - 2.1. Il contesto esterno di riferimento p. 14
 - 2.2. L'amministrazione p. 19
 - 2.3. I risultati raggiunti p. 28
 - 2.4. Le criticità e le opportunità p. 30
 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti p. 34
 - 3.1. Albero della performance p. 34
 - 3.2. Obiettivi strategici p. 35
 - 3.3. Obiettivi e piani operativi p. 51
 - 3.4. Obiettivi individuali p. 63
 4. Risorse, efficienza ed economicità p. 75
 5. Pari opportunità e bilancio di genere p. 75
 6. Il processo di redazione della relazione sulla performance p. 76
 - 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità p. 76
 - 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance p. 80
- Conclusioni p. 82

Allegati:

- a.* risultati obiettivi strategici
- b.* documenti del ciclo
- c.* categorie di personale oggetto della valutazione
- d.* peso % dei criteri di valutazione
- e.* distribuzione del personale per classi di punteggio finale
- f.* collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo
- g.* obblighi dirigenziali

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

Breve storia dell'Ateneo

La storia dell'ateneo senese si è sviluppata lungo la tradizione culturale della Toscana, a partire dal Medioevo.

La nascita dell'Università di Siena risale a un decreto podestarile del 26 dicembre 1240; un atto notarile della metà del XIII secolo ci informa che, a fianco della più antica Scuola giuridica, esistevano anche una Scuola di grammatica e una Scuola medica.

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

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

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

Nel 1893, a seguito della decisione del ministro della Pubblica istruzione Ferdinando Martini di soppressione dei piccoli atenei, tra i quali quello senese, un comitato dei priori delle 17 Contrade – autodefinitesi “gelose e vigili custodi delle gloriose istituzioni, ricordo delle antiche libertà” – chiamò a raccolta il popolo per protestare.

La proposta fu contrastata da uno sciopero generale dei commercianti, dall'intervento di tutte le istituzioni cittadine e da veri e propri moti popolari, che indussero il ministro a ritirare il progetto.

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

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

A seguito dell'applicazione della legge 240/2010 di riforma universitaria, attraverso un processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche, è stato definito l'assetto attuale dell'Ateneo; i compiti precedentemente svolti dalle nove facoltà sono stati ripartiti tra quindici dipartimenti (istituiti nel luglio 2012), che costituiscono i centri primari della ricerca scientifica e delle attività didattiche e formative.

I dipartimenti

I dipartimenti costituiscono i centri primari per lo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno a esse correlate o accessorie.

I 15 dipartimenti attivi al 31 dicembre 2016 sono raggruppati in quattro aree scientifiche.

Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche

Dipartimento Economia politica e statistica (DEPS)

Dipartimento Giurisprudenza (DGIUR)

Dipartimento Scienze politiche e internazionali (DISPI)

Dipartimento Studi aziendali e giuridici (DISAG)

Area Lettere, Storia, Filosofia e Arti

Dipartimento Filologia e critica delle letterature antiche e moderne (DFCLAM)

Dipartimento Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DISFUCI)

Dipartimento Scienze sociali, politiche e cognitive (DISPOC)

Dipartimento Scienze storiche e dei beni culturali (DSSBC)

Area Scienze Biomediche e Mediche

Dipartimento Biotecnologie mediche (DBM)

Dipartimento Medicina molecolare e dello sviluppo (DMMS)

Dipartimento Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze (DSMCN)

Area Scienze Sperimentali

Dipartimento Biotecnologie, chimica e farmacia (DBCF)

Dipartimento Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche (DIISM)

Dipartimento Scienze della vita (DSV)

Dipartimento Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente (DSFTA)

Nel seguito un prospetto riepilogativo del cd. "potenziale di ricerca", dove è quantificato, al 31.12.2016, sia il personale docente (professori ordinari, associati, ricercatori di ruolo, ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) e lettera b), della legge 240/2010), sia il "personale in formazione" (assegnisti di ricerca, borsisti di ricerca, dottorandi di ricerca, specializzandi).

POTENZIALE DI RICERCA PER DIPARTIMENTO AL 31.12.2016⁸

DIP	PO	PA	RR	RTD B	RTD A	Tot. RTD	TOT. D	%	AR	BR	DR	SS	TOT. PF	%	TOTALE	%
DBM	9	15	18	2	5	7	49	6,57%	16	10	125	125	276	22,70%	325	16,56%
DBCF	10	17	18	4		4	49	6,57%	17	12	76	0	105	8,63%	154	7,85%
DEPS	17	18	7	2		2	44	5,90%	2	0	29	0	31	2,55%	75	3,82%
DFCLAM	16	10	10	1		1	37	4,96%	1	3	17	0	21	1,73%	58	2,96%
DGIUR	19	14	12	1		1	46	6,17%	5	0	21	18	44	3,62%	90	4,59%
DIISM	16	25	23	1	2	3	67	8,98%	20	13	27	0	60	4,93%	127	6,47%
DMMS	9	15	19	1	2	3	46	6,17%	5	1	31	98	135	11,10%	181	9,23%
DISFUCI	8	11	15	1	1	2	36	4,83%	5	1	5	0	11	0,90%	47	2,40%
DSV	6	11	19	2		2	38	5,09%	13	3	21	0	37	3,04%	75	3,82%
DSFTA	10	14	19	0	3	3	46	6,17%	24	29	62	0	115	9,46%	161	8,21%
DSMCN	23	43	56	2	7	9	131	17,56%	11	5	9	261	286	23,52%	417	21,25%
DISPI	10	13	12	1		1	36	4,83%	0	4	9	0	13	1,07%	49	2,50%
DISPOC	15	16	10	3		3	44	5,90%	6	5	4	0	15	1,23%	59	3,01%
DSSBC	8	19	12	1		1	40	5,36%	1	11	13	30	55	4,52%	95	4,84%
DISAG	12	15	8	2		2	37	4,96%	6	0	6	0	12	0,99%	49	2,50%
TOTALE	188	256	258	24	20	44	746	100,00%	132	97	455	532	1216	100,00%	1962	100,00%

Legenda:

PO: professori I fascia

PA: professori II fascia

RR: ricercatori di ruolo

RTDB: ricercatori a tempo determinato lett. B

RTDA: ricercatori a tempo determinato lett. A

D: personale docente

AR: assegnisti di ricerca

BR: borsisti di ricerca

DR: dottorandi di ricerca

SSM: specializzandi

PF: personale in formazione

⁸ Fonte dati: Proper al 31.12.2016 per il personale di ruolo con opportune modifiche (vedasi note). Tabella POE approvata dal CdA il 27.1.2017 per gli altri riferimenti.

Note: non sono conteggiati i docenti in aspettativa (2); è conteggiato un docente di altra università che presta servizio al 100% presso l'Ateneo.

DOCENTI DI RUOLO PER AREA SCIENTIFICA E ETÀ MEDIA AL 31.12.2016⁹

AREA	DESCRIZIONE	PROFESSORI ORDINARI	PROFESSORI ASSOCIATI	RICERCATORI DI RUOLO	ETÀ MEDIA PO	ETÀ MEDIA PA	ETÀ MEDIA RR
1	Scienze matematiche e informatiche	6	8	10	59	54	53
2	Scienze fisiche	2	5	4	63	54	47
3	Scienze chimiche	10	16	16	61	52	49
4	Scienze della Terra	3	7	8	61	57	51
5	Scienze biologiche	14	30	42	62	55	53
6	Scienze mediche	38	56	77	62	57	54
7	Scienze agrarie e veterinarie		1	1		64	66
8	Ingegneria civile ed Architettura		1	1		57	57
9	Ingegneria industriale e dell'informazione	9	17	15	55	49	44
10	Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	27	29	23	60	56	54
11	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	16	21	20	61	54	54
12	Scienze giuridiche	30	26	24	58	48	48
13	Scienze economiche e statistiche	29	31	12	58	51	50
14	Scienze politiche e sociali	5	8	5	61	52	50
TOTALE		189	256	258	60	54	52

⁹ Fonte dati: Proper al 31.12.2016 per il personale di ruolo. Sono conteggiati i docenti in aspettativa (2); non è conteggiato un docente di altra università che presta servizio al 100% presso l'Ateneo.

Centri di ricerca e altre strutture esterne

Ai dipartimenti si affiancano, per lo svolgimento delle attività didattiche o di ricerca o di servizio, altre strutture previste dallo Statuto di Ateneo; al 31.12.2016 sono presenti:

2 centri di ricerca interdipartimentali (strutture di raccordo tra dipartimenti che condividono progetti formativi in distinti corsi di studio, con funzioni di coordinamento delle attività didattiche di riferimento e di gestione dei servizi comuni)

- Centro interdipartimentale di ricerca Franco Fortini in "Storia della Tradizione Culturale del Novecento"
- Centro interdipartimentale per la ricerca applicata in senologia (CIRAS).

6 centri di ricerca interuniversitari (coinvolgono le competenze disciplinari di più dipartimenti dell'Università o anche di altri atenei italiani e stranieri per lo svolgimento di progetti di ricerca di durata pluriennale e di particolare rilevanza)

- Centro interuniversitario di ricerca per la progettazione e lo sviluppo dei farmaci (NAT.SYN.DRUGS)
- Centro interuniversitario di ricerca sullo stato sociale (C.R.I.S.S.)
- Centro interuniversitario di studi e ricerche storico militari
- Centro interuniversitario per la storia del cambiamento sociale e dell'innovazione (C.I.S.C.A.M.)
- Centro di ricerca interuniversitario per lo studio e valorizzazione delle culture, tecnologie e paesaggi preistorici
- Centro interuniversitario di ricerca sui diritti umani e sul diritto dell'immigrazione e degli stranieri (CIRDUIS) (*Center for human rights and immigration law* CHRIL).

6 centri di servizio (per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale)

- Centro linguistico
- Geotecnologie - centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale (CGT)
- Centro per l'innovazione e la qualità nelle pubbliche amministrazioni (UNISIPA)
- Santa Chiara Lab
- Centro per lo studio e lo sviluppo dei sistemi di prevenzione e protezione dei lavoratori (CUPreL)
- Centro per la tutela e la valorizzazione dell'antico patrimonio scientifico senese (CUTVAP)

L'Università di Siena partecipa, inoltre, a **17 consorzi interuniversitari**, **3 poli** (Polo universitario Grosseto S.c.a.r.l., Polo universitario Arezzo S.c.a.r.l., Centro di ricerca energia e ambiente C.R.E.A. S.c.a.r.l.) e **1 società** (C.E.T. Energia Toscana).

L'offerta formativa

Corsi di laurea e post-laurea

L'offerta didattica dell'Ateneo si presenta costantemente distribuita fra tutte e quattro le aree scientifiche (sanitaria, scientifica, sociale e umanistica), a conferma della sua persistente vocazione generalista.

Di seguito si riportano i dati salienti relativi alla formazione.

Nell'a.a. 2016/2017 l'**offerta formativa** dell'Università di Siena si compone di:

30 corsi di laurea (I livello), articolati su 50 percorsi differenziati

29 corsi di laurea magistrale (II livello), articolati su 37 percorsi differenziati

4 corsi di laurea magistrale a ciclo unico

8 corsi di studio internazionali erogati interamente in lingua inglese.

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

11 corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa presso l'Ateneo

13 corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa in altro ateneo

29 scuole di specializzazione

18 scuole di specializzazione aggregate con sede amministrativa/capofila in altro ateneo

46 master I livello e II livello (iscritti a.a. 2016/2017: 422)

12 corsi di perfezionamento (iscritti a.a. 2016/2017: 109)

9 corsi di aggiornamento professionale (iscritti A.A. 2016/2017: 71)

Iscritti a.a. 2015/2016: 15.353, di cui donne 8.884 e uomini 6.469¹⁰

Immatricolati a.a. 2015/2016: 2.132, di cui donne 1.242 e uomini 890 (rif. come sopra).

Laureati anno solare 2015: 302.073, di cui donne 176.668 e uomini 125.405 (rif. come sopra).

N. di studenti internazionali di scambio (Erasmus, Overseas e accordi internazionali): 469.

N. di studenti partecipanti a Summer programmes (estate 2016): 476.

L'Università di Siena è dotata di un assetto organizzativo volto a garantirne la presenza su buona parte del territorio toscano, sia nella medesima città di Siena sia nelle sedi di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno, che si avvalgono, per ciò che concerne i corsi di laurea triennali, anche della **teledidattica (progetto USiena-integra)**.

Nella sede di Arezzo si trova il Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale. Accanto alla tradizionale offerta formativa in ambito umanistico vengono erogati in teledidattica i corsi di laurea triennali delle discipline di area economica e le lauree triennali professionalizzanti in ambito sanitario.

Il progetto USiena-integra è stato esteso al polo Universitario di Grosseto e alla sede di San Giovanni Valdarno (Centro di Geotecnologie).

¹⁰ I dati si riferiscono al numero di studenti che risultavano iscritti presso un ateneo italiano il 31/07/2016 - FONTE DATI: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Ufficio di Statistica settore Università e Ricerca - Elaborazione dati su archivio Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari. Ultimo aggiornamento dati: dicembre 2016.

TELEDIDATTICA A.A. 2016/2017
N. COMPLESSIVO DI STUDENTI CHE USUFRUISCONO DI TALE MODALITÀ

CORSO DI STUDIO	AREZZO	GROSSETO	S.GIOVANNI VALDARNO
Infermieristica	169	110	
Tecnici laboratorio	21		
Fisioterapia	23		
Economia e commercio e Scienze economiche e bancarie*	49	42	10
Storia e beni culturali		21	
Scienze politiche**		8	
TOTALE (453)	262	181	10

*Corsi a San Giovanni Valdarno iniziati nel 2015-2016

**Corso di Scienze politiche iniziato nel 2016-2017

Si riassumono nel seguito i dati relativi ai proventi per la didattica tratti dal bilancio d'esercizio 2016 dell'Università degli Studi di Siena.

PROVENTI PER LA DIDATTICA (CONTO ECONOMICO 2016)

Tasse e contributi corsi di laurea	€ 20.649.879,15
Tasse e contributi corsi di laurea specialistica e ciclo unico	€ 1.660.360,55
Altri corsi (corsi singoli, PET, TFA)	€ 130.799,29
Altre entrate necessarie per l'iscrizione (libretti, tessere, diplomi e pergamene, ricognizione, trasferimenti, iscrizioni test ammissione)	€ 431.781,86
Tasse e contributi scuole di specializzazione	€ 759.433,82
Tasse dottorato di ricerca	€ 94.240,00
Tasse e contributi master, corsi di perfezionamento, formazione e aggiornamento	€ 1.747.527,26
Tasse e contributi corsi di laurea ante decreto MIUR 509/1999	€ 200.209,68
Indennità di mora	€ 256.806,92
Tasse e iscrizioni per esami di Stato	€ 111.600,00
Tasse preiscrizione	€ 20.658,00
TOTALE	€ 26.063.296,53

Residenze universitarie

L'Università di Siena dispone di strutture destinate all'assegnazione di posti alloggio agli studenti e ad altro personale coinvolto nelle attività istituzionali dell'Ateneo (docenti, etc.).

- Collegio S. Chiara (Siena)
- Conservatori riuniti-Refugio (Siena)
- Collegio universitario (San Giovanni Valdarno)

Gli studenti dell'Università di Siena possono, inoltre, beneficiare dei posti letto gestiti dall'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario della Toscana, che gestisce oltre 4.500 posti letto in residenze dislocate nelle città di Firenze, Pisa, Siena, Carrara e Arezzo in luoghi che permettono di raggiungere facilmente le varie sedi universitarie.

La ricerca e il trasferimento tecnologico

Nel 2016 l'Università di Siena ha attuato il **Piano di supporto alla ricerca** (CdA 21.12.2015), assegnando ai dipartimenti un totale di € 400.000, con le seguenti finalità: potenziamento del dottorato di ricerca, rafforzamento del supporto tecnico-amministrativo ai fini dell'acquisizione di risorse, sostegno diretto alle attività di ricerca, semplificazione amministrativa.

Riguardo all'attrattività dei finanziamenti, si evidenziano le seguenti fonti e progetti:

- **Regione Toscana FAR FAS ICT** (progetti di ricerca fondamentale, industriale e sviluppo sperimentale realizzati congiuntamente da imprese e organismi di ricerca in materia di nuove tecnologie nel settore energetico, fotonica, ICT, robotica e altre tecnologie abilitanti connesse): n. 4 progetti finanziati per un totale di € 624.962;
- **Regione Toscana FSE** (fondo sociale europeo 2014-2020 – servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e soggetti vulnerabili): n. 3 progetti finanziati per un totale di € 13.550;
- **Regione Toscana Pegaso 2016 FSE** (finanziamento di dottorati di ricerca internazionali): 29 progetti finanziati per un totale di € 7.424.000;
- **MIUR progetti di rilevante interesse nazionale PRIN**: n. 25 progetti finanziati di durata triennale per un totale di € 1.315.100 (di cui 7 coordinamenti a livello nazionale e altri 18 in qualità di unità locale);
- **UE Horizon 2014-2020** (ricerca e innovazione in Europa): n. 8 progetti i cui Grant Agreement sono stati stipulati nel 2016 per un totale di € 961.152,64. Al 31.12.2016 risultano finanziati, dall'inizio del programma, n. 15 progetti per un totale di € 7.328.321,16;
- **altri finanziamenti per la ricerca da enti pubblici** (incassi 2016): € 5.365.826,68;
- **altri finanziamenti per la ricerca da enti privati** (incassi 2016): € 1.859.718,49;
- **finanziamenti per attività conto terzi** (incassi 2016): € 2.764.769,00.

Per ciò che concerne la protezione della proprietà intellettuale (**brevetti**), l'Università di Siena ha in portafoglio, al 2016, 126 titoli, un contratto di cessione e 9 contratti di licenza.

Nel 2016 sono state attivate le procedure per 7 depositi di priorità (6 IT e 1 EPO), 1 estensione internazionale (PCT) e 1 fase regionale post PCT in EPO.

Nel 2016 sono state concessi 5 brevetti italiani.

L'Ateneo ha al suo attivo 30 spin-off e un incubatore universitario (CSII UNISI) nell'area industriale di Cavriglia.

Si riassumono nel seguito i dati relativi ai proventi per la ricerca (progetti istituzionali e a seguire l'attività commerciale) tratti dal bilancio di esercizio 2016 dell'Università degli Studi di Siena:

PROVENTI DA RICERCHE PER FINANZIAMENTI COMPETITIVI (CONTO ECONOMICO 2016)

Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi MIUR	€ 567.979,39
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da altri ministeri	€ 121.050,40
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da regioni, province e comuni	€ 1.137.973,59
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da enti pubblici	€ 1.463.667,45
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da UE	€ 5.588.510,79
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da enti privati	€ 4.690,60
	€ 8.883.872,22

PROVENTI DA RICERCHE COMMISSIONATE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (CONTO ECONOMICO 2016)

Contratti e convenzioni per ricerca da regioni, province e comuni per attività commerciale	€ 129.655,03
Contratti e convenzioni per ricerca da enti pubblici per attività commerciale	€ 640.926,15
Contratti e convenzioni per ricerca da enti privati per attività commerciale	€ 2.343.639,09
	€ 3.114.220,27

Pubblicazioni scientifiche

Il **repository istituzionale USiena-air** (supportato dalla piattaforma IRIS del Cineca) permette ai docenti dell'Ateneo di alimentare in automatico, attraverso un'unica imputazione dei dati, la propria pagina del sito ministeriale; i dati sono inoltre indicizzati dai principali motori di ricerca, generalisti e disciplinari, contribuendo a disseminare la conoscenza dei prodotti di Ateneo e a potenziare il livello di citazione.

I dati conservati sono inoltre stati un supporto prezioso per le procedure di abilitazione nazionale oltreché per il conferimento dei dati durante l'ultimo esercizio della VQR 2011-2014.

Nel seguito un riepilogo della produzione scientifica dell'ultimo quadriennio, che tiene conto di tutte le pubblicazioni salvate nel repository USiena-air.

ANNO DI PUBBLICAZIONE	CONTEGGIO PUBBLICAZIONI
2013	2.442
2014	2.343
2015	1.996
2016	1.511

PUBBLICAZIONI RIFERITE AGLI ANNI 2013-2016 PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO

DIPARTIMENTO	TOTALE	CONTRIBUTO SU RIVISTA	CONTRIBUTO IN VOLUME	LIBRO	CONTRIBUTO IN ATTI DI CONVEGNO (PROCEEDING)	ALTRO	BREVETTI	CURATELE
Dipartimento di Biotecnologie mediche	688	587	11	1	83	3	3	0
Dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia	519	464	20	4	22	2	7	0
Dipartimento di Economia politica e statistica	232							
Dipartimento di Filologia e critica delle letterature antiche e moderne	436	138	198	43	30	2	0	25
Dipartimento di Giurisprudenza	624	280	272	36	10	2	0	24
Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche	752	412	42	6	282	5	1	4
Dipartimento di Medicina molecolare e dello sviluppo	657	570	15	2	67	2	1	0
Dipartimento di Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente	714	537	46	10	113	6	0	2
Dipartimento di Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze	1.849	1.646	69	13	116	2	0	3
Dipartimento di Scienze politiche e internazionali	299	120	139	17	10	0	0	13
Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive	344	128	128	17	51	0	0	20
Dipartimento di Scienze storiche e dei beni culturali	438	107	221	17	61	2	0	30
Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale	543	219	204	37	51	5	0	27
Dipartimento di Scienze della vita	462	389	10	1	59	3	0	0
Dipartimento di Studi aziendali e giuridici	390	187	149	18	18	6	0	12
N.D.	2.795	2.142	224	29	365	6	3	26
	11.742	7.926	1.748	251	1.338	46	15	186

Patrimonio bibliografico

L'Università di Siena mette a disposizione della propria utenza un **patrimonio bibliografico, cartaceo e/o elettronico** nell'ambito dei settori scientifico disciplinari per le esigenze di ricerca e didattica.

Complessivamente la dotazione documentaria può essere così rappresentata:

- 864.416 monografie cartacee (libri moderni, antichi e manoscritti)
- 323.109 annate di riviste cartacee
- 1678 titoli di periodici cartacei correnti
- 62.371 titoli di periodici elettronici
- 539 banche dati
- 38.884 libri elettronici

Le risorse elettroniche sono consultabili dall'intera rete di Ateneo.

Classifiche nazionali e ranking internazionali

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

Il più recente riconoscimento deriva dalla classifica stilata dal quotidiano economico Il Sole 24 Ore edizione 2016 (9 gennaio 2017), dove l'Ateneo si attesta al sesto posto su 61 atenei statali.

Nelle classifiche di dettaglio si evidenzia il buon posizionamento in termini di attrattività nei confronti degli studenti fuori sede (6), delle borse di studio (1 ex-aequo con numerosi atenei, grazie anche al buon funzionamento del sistema di diritto allo studio regionale), della soddisfazione dei laureati (2), della ricerca (6) e nei giudizi sulle attività di alta formazione (3).

La classifica è stata stilata sulla base dei dati ministeriali e dell'Anagrafe degli studenti, del consorzio AlmaLaurea e della valutazione della ricerca effettuata dall'Anvur.

L'Università di Siena si è, inoltre, collocata tra i primi venti atenei italiani nell'ambito di "The Times Higher Education World University Rankings 2015/2016", la graduatoria che sancisce quali sono le migliori università a livello mondiale secondo gli indicatori di insegnamento, ricerca e vocazione internazionale.

L'Ateneo ha, infine, ottenuto ottimi risultati nella classifica di Censis-Repubblica 2015/2016 (per il quarto anno consecutivo), piazzandosi al 2° posto tra gli atenei di media dimensione, e ottenendo la massima valutazione a livello nazionale per borse e contributi agli studenti.

Nel corso del 2016 si è concluso il processo di conferimento dei dati da parte delle università, finalizzati alla **Valutazione qualitativa della ricerca (VQR 2011-2014)** da parte dell'ANVUR.

Con riferimento ai dati generali di valutazione, l'Università di Siena ha presentato prodotti di ricerca in 13 aree scientifiche, classificandosi 7 volte tra gli atenei medi e 6 volte tra gli atenei piccoli. In 8 delle 13 aree scientifiche si sono conseguiti indicatori di qualità e eccellenza dei prodotti conferiti.

L'Ateneo risulta:

- al 4° posto (su 20) tra gli atenei medi per le Scienze filosofiche
- al 5° posto (su 23) tra gli atenei medi per le Scienze filologiche
- al 5° posto (su 24) tra gli atenei medi per le Scienze giuridiche

- al 8° posto (su 43) tra gli atenei piccoli per le Scienze ingegneristiche
- al 10° posto (su 21) tra gli atenei medi per le Scienze chimiche
- al 10° posto (su 35) tra gli atenei piccoli per le Scienze biologiche

Con riferimento al finanziamento per bandi competitivi, l'Ateneo - con un totale di € 30.973.043 - si pone nel primo quartile (finanziamenti/addetti) per le aree:

- 2 – Fisica
- 4 – Scienze della terra
- 10 – Scienze Filologiche
- 13 – Scienze economiche
- 14 – Scienze politiche e sociali

Nel confronto con il precedente esercizio della VQR, l'Ateneo ha migliorato la propria posizione in 5 aree:

- 10 – Scienze Filologiche
- 11a - Scienze Filosofiche
- 11b – Scienze Psicologiche
- 12 – Scienze Giuridiche
- 14 – Scienze Politiche e sociali

È rimasto stabile in 5 aree; è peggiorato in 5 aree.

2.1. Il contesto esterno di riferimento

L'Università degli Studi di Siena opera in un contesto nel quale agiscono, con vari gradi di influenza, numerosi portatori di interessi con i quali essa è chiamata a cooperare e a confrontarsi.

L'Università di Siena ha uno stretto legame con il territorio, forte di oltre 770 anni di convivenza e collaborazione reciproca.

In ambito locale il riferimento immediato è alla **città** (una città, Siena, dove gli studenti universitari, durante l'anno accademico, costituiscono 1/5 della popolazione e che, come tale, costituisce un campus naturale; da qui le iniziative dell'Ateneo legate alle attività culturali, agli approfondimenti extra-disciplinari e al tempo libero), e all'area vasta della Toscana meridionale, nella quale l'Università di Siena occupa un ruolo chiave per lo sviluppo culturale, sociale ed economico.

In tale contesto si inserisce la **Fondazione Musei Senesi**, cui partecipano 40 musei diffusi nei territori della provincia di Siena (Val d'Elsa, il Chianti, Siena, le Crete, la Val di Merse, la Val d'Orcia e il Monte Amiata, la Val di Chiana) con l'intento di costituire un unico sistema museale che raduna istituti dedicati ai diversi aspetti del patrimonio culturale (arte e archeologia, antropologia ed etnografia, scienza e natura), al fine di preservare e valorizzare al meglio ed in modo unitario tale ricchezza. La Fondazione è nata nel 2003 grazie alla collaborazione tra l'Amministrazione provinciale di Siena, le Soprintendenze, i Comuni, le Curie, la Fondazione Monte dei Paschi, l'Università degli Studi di Siena e la Camera di Commercio di Siena.

La **Regione Toscana** possiede un sistema universitario di alta qualità, scelto da 9 studenti toscani su 10. Insieme a Lazio e Lombardia la Toscana è ai primi posti tra le regioni italiani per l'attrattività nei confronti degli studenti residenti.

Il legame con le **altre università toscane** si è rafforzato nel corso del tempo; gli esempi più fulgidi della collaborazione tra gli atenei toscani sono:

- l'istituzione dei dottorati di ricerca interateneo finanziato dal programma regionale Pegaso;
- il Sistema Bibliotecario Atenei Regione Toscana (SBART), grazie al quale gli utenti istituzionali (studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo) delle università di Firenze, Pisa e Siena possono accedere liberamente al servizio di consultazione del patrimonio bibliografico e documentale delle diverse biblioteche dei tre atenei, ivi inclusi la consultazione in sede delle risorse elettroniche e delle banche dati in rete.

I principali stakeholder riferimento dell'Ateneo sono poi:

- il **Sistema Sanitario Regionale e l'Azienda Ospedaliera Universitaria Santa Maria alle Scotte**, con i quali i dipartimenti di area medica e biomedica perseguono azioni coordinate e integrate, al fine della realizzazione del diritto alla salute previsto dall'articolo 32 della Costituzione. L'accordo siglato a luglio 2016 con l'Assessorato regionale alla salute e l'Azienda ospedaliera consentirà di implementare il corpo docente, di sostenere importanti progetti nell'ambito delle scienze della vita e di ammodernare gli spazi didattici per gli studenti dell'area medico-sanitaria.

Altro importante stakeholder in tale ambito è l'**Azienda Sanitaria Toscana Sud-est**.

In tale ambito merita evidenza il ruolo di promotore (e successivamente soggetto attivo) svolto dall'Università di Siena nella creazione di un polo scientifico-tecnologico nel settore delle scienze della vita nell'area senese, che ha condotto, nel 2005, alla costituzione della **Fondazione Toscana Life Sciences**.

La Fondazione, cui partecipano, a diversi livelli, soggetti istituzionali e imprenditoriali presenti sul territorio locale e regionale del mondo universitario, clinico, industriale e finanziario, nonché prestigiosi soggetti internazionali, svolge attività nel campo della ricerca (scienze della vita e malattie orfane), gestisce il Distretto toscano Scienze della Vita, coordina il progetto Toscana Pharma&Devices Valley, opera nel trasferimento tecnologico e nell'incubazione di imprese.

La collaborazione tra l'Ateneo e la Fondazione TLS si sostanzia, principalmente, in uno scambio di servizi di consulenza nell'ambito della brevettazione e della costituzione di spin-off accademici, nonché nella progettazione congiunta di progetti formativi in ambito di Regione Toscana (borse di studio AFR area life science).

Di notevole rilievo nel campo della salute l'attività svolta dall'Università di Siena (attraverso la Direzione generale) di **coordinamento del Comitato unico di gestione del piano d'informatizzazione della sperimentazione clinica della Regione Toscana**, costituito da rappresentanti dell'Università di Siena, di Firenze e di Pisa e da una rappresentante della Regione Toscana. Il relativo Piano, deciso con deliberazione della Giunta regionale toscana n. 553 del 2014, è finalizzato a:

- a) garantire l'operatività del Comitato etico regionale per la sperimentazione clinica e delle sue sezioni di area vasta e pediatrica;
- b) dare supporto alla gestione aziendale delle sperimentazioni cliniche;
- c) costruire una rete regionale per la ricerca clinica;
- d) consentire il monitoraggio regionale delle attività di sperimentazione clinica.

Per la realizzazione del Piano i tre atenei, di concerto con la Regione, si avvalgono della piattaforma CINECA CRPMS®, della quale il Comitato sta curando la configurazione sulla base delle esigenze regionali.

La piattaforma è organizzata in sei moduli:

- 1) CRM e *feasibility*: contatti con sponsor/CRO e PI, e gestione fattibilità locale;

- 2) CE Online: sottomissione e valutazione del Comitato Etico, organizzazione delle riunioni gestione documentazione per i componenti;
- 3) budget e fatturazione: gestione budget dei costi e dei ricavi e fatturazioni;
- 4) monitoraggio e *safety*: monitoraggio dello studio, e delle informazioni di *safety*;
- 5) farmacia: movimentazione dei farmaci/dispositivi sperimentali;
- 6) gestione documentale.

Nel 2016 il Comitato si è riunito 9 volte per affrontare l'esame delle varie funzionalità già offerte dalla piattaforma ed ottimizzarle in funzione degli assetti organizzativi delle segreterie delle sezioni del Comitato etico regionale, delle task force aziendali e dei Clinical Trial Office; UNISI ha partecipato anche ad ulteriori 7 riunioni di tavoli di approfondimento, nonché a numerosi incontri per la programmazione dei lavori.

Nel 2016 si è raggiunta l'attivazione in ambiente di produzione dei moduli 'CE Online', 'CRM e *feasibility*' e 'Contratto', nonché il recupero funzionale del pregresso delle tre sezioni del Comitato etico.

- la **Fondazione Monte dei Paschi di Siena**, che svolge nella provincia senese un importante ruolo di finanziatore di iniziative e progetti e che, negli ultimi anni, ha dovuto rivedere la sua policy.

Da segnalare, nel 2016, l'estinzione dell'ultimo mutuo contratto con la **Cassa Depositi e Prestiti**, che consentirà di disporre di maggiori risorse per lo sviluppo dell'Ateneo.

- l'**Azienda della Regione Toscana per il Diritto allo studio universitario** mette a disposizione degli studenti Unisi una serie di agevolazioni economiche, tra cui le borse di studio assegnate in base al reddito e merito (con esonero totale da tasse e contributi, accesso gratuito alle mense universitarie, posto alloggio in una delle residenze universitarie, contributo economico), e altre forme di sostegno economico quali contributi straordinari, mensa e alloggio gratuito per studenti con disabilità pari o superiore al 66%, prestiti fiduciari.

- il **Ministero dell'Istruzione, della Università e della Ricerca (MIUR)**: i piani straordinari per l'assunzione di personale docente (Piano straordinario associati - varato nel 2014, Piano straordinario per l'assunzione di professori di prima fascia e il Piano per il reclutamento dei ricercatori lett. B - approvati dal MIUR nel 2016), unitamente alle risorse derivanti dal turnover, hanno consentito, nel periodo tra il 1.11.2015 e il 31.12.2016, di assumere 19 professori ordinari, 46 professori associati e 24 ricercatori a tempo determinato lett. B.

Il 2016 è il primo anno solare, a partire dal 2008, nel quale si registra un aumento complessivo del personale in servizio rispetto all'anno precedente.

- il **Ministero dell'Economia e delle Finanze**: si segnala che in bilancio sono presenti € 11,15 mln di crediti (in parte a carico del MIUR e in parte a carico del MEF) riferibili alle risorse assegnate per i contratti di formazione specialistica dell'area medica dall'a.a. 2011/2012 all'a.a. 2015/2016, a fronte di costi già sostenuti dall'Ateneo.

- **Unione europea**: lo scenario internazionale di riferimento è determinato in larga misura dalle strategie europee nell'ambito della ricerca scientifica e dell'innovazione (Horizon 2020). È un'occasione da non perdere sia per l'acquisizione di risorse finanziarie destinate a tali scopo, sia per l'inserimento dei ricercatori dell'Ateneo nel contesto di network internazionali.

- il **mondo imprenditoriale**, con il quale l'Ateneo ha inteso realizzare nuovi canali di collaborazione scientifica tramite la creazione di una struttura specificamente dedicata, il Santa Chiara Lab.

Il Santa Chiara Lab è un progetto strategico e identitario dell'Università di Siena, volto a facilitare la contaminazione di idee e l'ibridazione tra saperi e competenze diversi, provenienti da attori e aree disciplinari interni ed esterni all'Università (studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo,

ricercatori, artigiani, imprenditori, finanziatori, inventori, *policy makers*), anche con l'ausilio di servizi e tecnologie innovative di supporto e la definizione di progetti strategici a carattere multidisciplinare. Contribuisce alla diffusione e all'applicazione concreta di innovazioni tecnologiche digitali e organizzative nei diversi settori scientifico disciplinari dell'Ateneo anche per stimolare lo sviluppo di iniziative imprenditoriali. Collabora con istituzioni culturali e politiche, distretti, associazioni di categoria e del terzo settore.

In tali ambiti è attivo, inoltre, l'incubatore universitario CSII UNISI ("Centro servizi e incubatore di imprese dell'Università di Siena") nell'area industriale di Cavriglia, nel Valdarno aretino, dove, intorno al Centro di Geotecnologie di Unisi, si è sviluppato un polo di alta formazione, ricerca e trasferimento tecnologico sui temi ambientali e della geotecnologia. L'Incubatore ospita laboratori di ricerca e uno "sciame" di imprese spin-off di Unisi e aderisce alla Rete regionale del sistema d'incubazione d'impresa.

Nel seguito uno schema sintetico relativo alla S.W.O.T. analysis¹¹

	PUNTI DI FORZA (<i>STRENGTH</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>WEAKNESS</i>)
DIDATTICA	Elevato grado di soddisfazione degli studenti per il CdS frequentato, oltre la media nazionale (dati Alma Laurea). Ottimi servizi agli studenti (vedasi riferimenti precedentemente indicati alle classifiche nazionali e internazionali). Ottima performance dell'Ateneo, rispetto al sistema nazionale (dati Anvur), relativamente all'indicatore di prosecuzione nel sistema universitario. Buoni i risultati degli indicatori sui laureati entro l'anno successivo alla durata del ciclo di studi).	Il Nucleo di valutazione rileva l'esigenza di una maggiore sinergia tra il Nucleo stesso, il Presidio della qualità di Ateneo (PQA) e le commissioni paritetiche docenti studenti (CPDS), nonché la necessità di formalizzare le linee della politica per la qualità nelle delibere degli organi di governo, a partire dal documento di programmazione strategica triennale. Necessità di rivedere la composizione delle CPDS.
	Attrattività nei confronti degli studenti italiani fuori sede, in particolare dalle regioni del sud-isole (costantemente intorno al 30% nei CdL e al 40% nei CdLMCu) e dalle province del Centro, Siena esclusa (intorno al 36% nei CdL e al 25% CdLMCu).	Alcuni corsi di studio, prevalentemente nell'area scientifica, sono caratterizzati da un numero di immatricolati/iscritti al I anno decisamente esiguo. Accentuata contrazione dei CdLMcu. Tendenza all'incremento degli iscritti fuori corso.
	Attrattività nei confronti degli studenti internazionali. Forte incremento di CdLM (o di curricula degli stessi) erogati in lingua inglese e attivazione di un curriculum in lingua inglese all'interno di un CdL. Il 12% dei CdS sono erogati completamente in lingua inglese, a cui si aggiunge un ulteriore 8% di CdS che presentano al loro interno un curriculum in lingua inglese. Buoni risultati delle azioni di cooperazione internazionale. Crescita del numero degli studenti Erasmus Incoming e Outgoing.	Il NdV suggerisce di implementare la trasformazione dei curricula in lingua inglese in veri e propri corsi di studio, di migliorare la selezione all'ingresso e le competenze linguistiche dei docenti.
RICERCA	Buon posizionamento dell'Ateneo nel contesto della VQR tra le università generaliste. Multidisciplinarietà della ricerca (13 aree scientifiche presenti nella VQR). In relazione alla pubblicazione dell'esito della nuova VQR 2011/2014 si evidenzia una qualità media della produzione scientifica ben superiore al proprio peso complessivo sul sistema. In 7 aree CUN si è avuto un conferimento del 100%	Pochi reclutamenti, in particolare tra i ricercatori. Riduzione non omogenea tra aree e dipartimenti. Valutazione VQR negativa sulla qualità del reclutamento. Ricercatori abilitati pari al 32% contro una media nazionale del 43%. Il NdV auspica una policy più stringente del deposito dei prodotti su USiena-air (repository istituzionale)

¹¹ L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*strengths*), i punti di debolezza (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

	dei prodotti attesi.	dell'Ateneo) ¹² . Forte frammentazione dei SSD nei dipartimenti non giustificati dall'interdisciplinarietà. Il NdV rileva che il contributo di componenti fortemente non omogenee, in un contesto di valutazioni comparative a livello nazionale (es. ANVUR), potrebbe risultare penalizzante per ciascuna struttura dipartimentale.
GESTIONE	Risultati positivi in termini di risanamento del bilancio e equilibrata gestione economica. I risultati di gestione positivi nel periodo 2013/2016 hanno consentito di ridurre drasticamente il valore negativo del fondo di dotazione inizialmente iscritto nel primo stato patrimoniale dell'Ateneo; al 31.12.2016 il valore del patrimonio netto si attesta su -6,5 mln euro. Tale trend dovrebbe condurre a riportare il patrimonio netto ad un valore positivo entro, al massimo, un paio di esercizi ed essere, poi, destinati ad investimenti. Buona patrimonializzazione delle conoscenze prodotte attraverso l'attività di brevettazione. Netto miglioramento della liquidità; il valore della giacenza di cassa al 31.12.2016 è tornato ad essere positivo (7,3 mln euro).	Elevato indebitamento legato ai mutui resisi necessari ai fini del ripianamento del bilancio (a fine 2016 ammontano a 58 mln di euro) e all'affitto del San Niccolò. Situazione patrimoniale netta deficitaria ma in netto miglioramento grazie alle delibere del CdA che destinano i risultati economici conseguiti a fondi vincolati per tale scopo. La situazione patrimoniale risente del mancato inserimento nell'attivo patrimoniale di immobili di ingente valore (Palazzo del Rettorato, Orto botanico, Certosa di Pontignano). Sistema informativo inefficiente sui flussi di dati (difformità nei sistemi di archiviazione dei dati, presenza di sistemi classificatori e di chiavi identificative difforni tra archivi, asistematicità delle procedure di elaborazione delle informazioni, carenza di una diffusa cultura statistica della qualità dei dati).
	OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)	RISCHI (THREATS)
	L'Università di Siena può vantare uno dei migliori sistemi di diritto allo studio d'Italia.	Potenziale riduzione del numero di studenti legata alla crisi economica in atto sia a livello nazionale sia a livello locale (meno studenti provenienti da altre regioni, meno studenti toscani).
	Attrattività del territorio (arte, cultura, tradizioni, paesaggio, ecc.)	Trasporto pubblico locale insufficiente e vie di comunicazione non adeguate alle esigenze del territorio.
	Cooperazione con Azienda Ospedaliera Universitaria	Tagli al turnover.
	Piani straordinari per il reclutamento di personale docente e ricercatore, finanziati dal MIUR.	Nuove modalità di distribuzione del FFO (modifiche in atto sulla composizione del FFO sulla base della quota storica, della quota premiale, del costo standard per studente, e l'intervento perequativo).
	Finanziamento ai progetti per la ricerca e l'Innovazione in Europa dal 2014 al 2020 - Horizon 2020.	Finanziamenti pubblici e privati in trend discendente a causa della congiuntura economica.
	Progetto di promozione delle lauree scientifiche (PLS) al fine di attrarre nuovi studenti a tali percorsi formativi. Possibile sviluppo di progetti formativi (CdS) integrati a livello regionale, sperimentando nel contempo forme di erogazione della didattica innovative che prevedano anche percorsi formativi itineranti tra gli atenei toscani coinvolti.	Potenziale contenzioso con l'Azienda Sanitaria Locale Toscana Sud-est (ex Asl 7) relativamente alla conduzione e alla manutenzione degli edifici Conolly e Kraepelyn all'interno dell'ex ospedale psichiatrico.
	Il patrimonio brevettuale e strumentale dell'Ateneo costituisce il punto partenza per puntare allo sviluppo della terza missione, attraverso la commercializzazione e o sfruttamento economico delle conoscenze.	
	Incentivare le attività di formazione per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni.	

¹² Nel 2017 è stata approvata la *policy* dell'Università di Siena per il deposito dei prodotti della ricerca nel repository istituzionale (decreto rettorale n. 277 del 6 marzo 2017), con le relative linee guida (<https://www.unisi.it/node/10425>).

2.2. L'amministrazione

Dal punto di vista gestionale l'Università di Siena si trova in una situazione peculiare, in quanto, accanto al Direttore generale, è in servizio un solo dirigente di ruolo, cui è affidata l'Area servizi allo studente (e l'incarico di vicario del Direttore generale).

Nel corso del 2017 anche il ruolo di dirigente dell'Area ricerca e trasferimento tecnologico è stato ricoperto mediante incarico; ne consegue un processo di riorganizzazione attualmente in atto.

È stata, inoltre, deliberata l'attivazione di una nuova area dirigenziale (Area organizzazione e sistemi informativi) e l'attivazione della procedura per la copertura della connessa funzione di responsabilità (CdA del 28 aprile 2017); è stata deliberata l'assegnazione temporanea di personale di altra amministrazione per la copertura dell'incarico dirigenziale relativo all'Area del personale (CdA del 26.05.2017).

L'attuale struttura tecnico-gestionale dell'Università di Siena è strutturata in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- **aree**, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
- **divisioni**, attribuite alla responsabilità di un capo divisione (attualmente attribuite a personale di categoria EP);
- **servizi/uffici**, attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio.

L'attuale organizzazione prevede 8 aree dirigenziali; nelle aree cui non è preposto alcun dirigente i responsabili di divisioni o di uffici fanno temporaneamente capo al Direttore generale.

- Area affari generali e legali (comprende la Divisione atti normativi e affari istituzionali);
- Area del personale (comprende la Divisione trattamenti economici e pensioni e la Divisione personale tecnico-amministrativo e servizio sanitario);
- Area edilizia;
- Area logistica (comprende la Divisione appalti, convenzioni e patrimonio);
- Area ricerca e trasferimento tecnologico (comprende la Divisione ricerca e la Divisione relazioni internazionali; dal 2017 la Divisione coordinamento del sistema bibliotecario, precedentemente in staff alla Direzione generale);
- Area servizi allo studente (comprende la Divisione corsi di I e II livello, la Divisione corsi di area sanitaria e post-laurea, la Divisione orientamento e diritto allo studio e gli Uffici studenti e didattica di ciascun dipartimento);
- Area sistema contabile (comprende la Divisione ragioneria);
- Area sistemi informativi e documentali (comprende la Divisione flussi documentali e informativi).

In staff alla Direzione generale sono provvisoriamente collocate, in vista di una imminente e necessaria riorganizzazione, le funzioni legali, di comunicazione e relazione con il pubblico, di programmazione, organizzazione e valutazione, i servizi informatici e di rete, l'archivio storico e la segreteria.

Fanno, inoltre, capo alla Direzione generale i presidi, strutture attivate per rispondere alle esigenze amministrative e tecnico-logistiche comuni ai dipartimenti e ad altre strutture a loro afferenti.

- Presidio Le Scotte
- Presidio Mattioli
- Presidio Pian de' Mantellini – Porta Laterina
- Presidio Polo Umanistico

- Presidio San Francesco
- Presidio San Miniato
- Presidio San Niccolò

Per quanto riguarda l'organizzazione dell'Ateneo, il piano delle performance 2016 prevede, tra gli obiettivi del Direttore generale, l'analisi della situazione esistente e la redazione di una proposta di **riorganizzazione**, al fine di adeguare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici per accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

A tal fine nel corso del 2016 è stata effettuata l'analisi dei processi e la digitalizzazione dei principali flussi informativi, l'assessment dell'utilizzo dei sistemi gestionali, l'attivazione di processi di firma digitale maggiormente flessibili e il definitivo assestamento dei dati giuridici nel sistema centrale (CSA). A ciò si aggiunge, nell'ambito delle iniziative ICT, il voto elettronico degli studenti.

Dall'analisi è emersa, in particolare, la mancanza di una visione d'insieme del sistema informativo e dell'organizzazione e di progettualità su base pluriennale del medesimo sistema.

La priorità appare dunque la creazione di un'Area organizzazione e sistemi informativi per:

- il governo dei processi (per un costante perseguimento dell'efficienza mediante l'automazione dei processi e la riorganizzazione del lavoro);
- il governo degli indicatori (per un'efficace sistema di monitoraggio teso alla massimizzazione degli indicatori - strategici e non - forieri di fondi di finanziamento);
- Il governo dei dati (per una struttura di informazioni e di dati omogenea, disponibile e aperta).

Ciò appare in linea con quanto rilevato dal Nucleo di valutazione nel rapporto 2016 e evidenziato tra i punti di debolezza dell'Ateneo.

In applicazione del d.lgs. 18/2012 (recante l'introduzione di un sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università) è stato emanato il nuovo regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, in vigore dal 2.2.2017, secondo il quale, in termini amministrativo-contabili, l'Università è strutturata in centri autonomi di gestione (CGA).

I CGA hanno autonomia gestionale, amministrativa e contabile, sono titolari di un budget economico e degli investimenti autorizzatorio annuale, oltre che di uno triennale non autorizzatorio.

L'amministrazione centrale e i dipartimenti (alla cui amministrazione sono preposte le Segreterie amministrative) costituiscono centri autonomi di gestione.

Nel seguito alcune tabelle relative al personale tecnico-amministrativo di ruolo:

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DI RUOLO PER AREA FUNZIONALE AL 31.12.2016¹³

AREA FUNZIONALE	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA E	DIRIGENTI	LETTORI	TOTALE
Area medico-odontoiatrica e socio-sanitaria							4
Area socio-sanitaria		9	39				48
Area amministrativa-gestionale			122	18			140
Area non definita			8		1	37	46
Area servizi generali e tecnici	35						35
Area amministrativa	11	289					300
Area biblioteche		51	25	3			79
Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		182	183	6			371
TOTALE	46	531	377	31	1	37	1.023

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DI RUOLO PER STRUTTURA AL 31.12.2016

	PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	PERSONALE TECNICO DIPARTIMENTALE	SEGRETERIE AMMINISTRATIVE DIPARTIMENTI	UFFICI STUDENTI E DIDATTICA c/o DIPARTIMENTI
Altre strutture (amministrazione centrale)	566			
Dipartimento di Biotecnologie mediche		42	6	0
Dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia		20	5	6
Centri di servizio (18 PTA + 37 CEL)	55			
Dipartimento di Economia politica e statistica		3	4	5
Dipartimento di Filologia e critica delle letterature antiche e moderne		3	3	4
Dipartimento di Giurisprudenza			3	7
Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche		9	5	6
Dipartimento di Medicina molecolare e dello sviluppo		29	2	0
Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale		10	5	8
Dipartimento di Scienze della vita		29	4	5
Dipartimento di Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente		29	4	4
Dipartimento di Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze		69	12	0
Dipartimento di Scienze politiche e internazionali		3	4	5
Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive		5	4	5
Dipartimento di Scienze storiche e dei beni culturali		11	5	5
Dipartimento di Studi aziendali e giuridici		2	3	9
Uffici (4 Ufficio dottorato di ricerca; 2 Museo Antartide; 1 Accademia Fisiocritici)	7			
TOTALE 1.023 di cui 37 CEL	628	257	69	69

¹³ Fonte dati: Proper al 31.12.2016.

Note: nella classificazione proper "area non definita" sono contenuti: 1 dirigente di ruolo; 8 unità di personale del settore ricerca; 37 collaboratori esperti linguistici. I CEL sono classificati per convenzione all'interno del "Centro servizi".

Il bilancio di esercizio 2016 in breve

Si riassume in breve il bilancio di esercizio 2016 dell'Università degli Studi di Siena, rinviando per la descrizione dettagliata, alla nota integrativa e ai documenti di bilancio pubblicati sul sito di Ateneo e a quanto riferito nell'analisi S.W.O.T. (in particolare per ciò che concerne il patrimonio netto).

<https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

STATO PATRIMONIALE - ATTIVO	2016
Immobilizzazioni immateriali	675.077,44
Immobilizzazioni materiali	86.180.855,41
Immobilizzazioni finanziarie	104.146,50
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	86.960.079,35
Rimanenze	31.921,20
Crediti	35.734.698,34
Attività finanziarie	12.222,41
Disponibilità liquide	7.350.274,52
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	43.129.116,47
Ratei e risconti attivi	1.986.727,81
TOTALE ATTIVO	132.075.923,63

STATO PATRIMONIALE - PASSIVO	2016
Patrimonio netto	6.562.120,48
Fondi per rischi e oneri	9.819.707,13
TFR	761.216,68
Debiti	76.629.442,23
Ratei e risconti per ricerche in corso	51.427.678,07
TOTALE A PAREGGIO	132.075.923,63

CONTO ECONOMICO	2016
Proventi propri	38.061.389,02
Contributi	126.100.050,90
Altri proventi e ricavi diversi	12.191.519,36
Variazione rimanenze	31.921,20
TOTALE PROVENTI (A)	176.384.880,48
Costi del personale	104.338.919,52
Costi della gestione corrente	45.571.257,66
Ammortamenti e svalutazioni	5.406.440,28
Accantonamenti per rischi e oneri	4.997.466,32
Oneri diversi di gestione	1.242.772,29
TOTALE COSTI (B)	161.556.856,07
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	14.828.024,41
Proventi e oneri finanziari (C)	2.766.010,61
Proventi e oneri straordinari (D)	837.892,50
Imposte sul reddito dell'esercizio (E)	6.540.603,26
UTILE DI ESERCIZIO (A-B+C+D-E)	4.683.518,04

Importi in euro

Il patrimonio immobiliare

Nel seguito un prospetto riepilogativo del patrimonio immobiliare dell'Università di Siena, desunto dal bilancio di esercizio 2016. Come precedentemente evidenziato, appare evidente una revisione della valorizzazione di taluni edifici.

IMMOBILI E TERRENI	VALORE AL 31.12.2016
Centro didattico Policlinico S. Maria alle Scotte	5.428.513,95
Certosa di Pontignano	21.676,27
Complesso didattico Laterino	749.860,43
Edificio botanica + serra Orto botanico	77.450,03
Convento di SS. Maria dei Servi - Funaioli Mazzi	3.257.109,46
Ex chiesa del monastero di S. Maria Maddalena	123.139,87
Ex convento del Carmine	83.814,77
Ex convento e cripta di S. Francesco	1.217.991,21
Ex ospedale psichiatrico S. Niccolò	2.330.355,73
Impianti CUS - palestra - località S. Miniato	1.108.715,57
Impianti sportivi CUS - località Acquacalda	570.305,59
Palazzetto universitario	11.053,18
Palazzo Bandini Piccolomini	535.652,69
Palazzo del Rettorato	243.817,11
Palazzo S. Galgano	401.304,82
Parco Pionta (Arezzo)	10.172.526,72
Polo giuridico-politologico "Circolo giuridico"	14.733.260,18
Polo scientifico universitario S. Miniato	31.139.256,46
Santa Chiara	2.934.266,65
Terreni	4.600.000,00
TOTALE	79.740.070,69

Importi in euro

Il fondo di finanziamento ordinario (FFO)

COMPONENTI DEL FFO 2016 NAZIONALE		fonte: decreto Miur n. 552 del 6 luglio 2016 e decreto Miur n. 998 del 29 dicembre 2016	
Componente	%A1	%A2	
Quota base	71%		
Costo standard		25%	17,8%
FFO storico		75%	53,3%
		100%	
Quota premiale	20%		
Esito VQR		65%	13,00%
Qualità reclutamento (VQR)		20%	4,00%
Internazionalizzazione didattica		7%	1,40%
Risultati didattica (20 cfu)		8%	1,60%
		100%	
Intervento perequativo	3%		3%
Altro	6%		6%
	100%		100%
TOTALE FFO NAZIONALE 2016		6.581.850.783,00	

FFO 2016 UNIVERSITÀ DI SIENA per componente

COMPONENTE	FFO 2016	% SU TOTALE NAZIONALE	FFO 2016	% SU TOTALE NAZIONALE	% SU FFO UNISI	% SU FFO UNISI INCLUSI PIANI STRAORDINARI
Quota base	66.330.469,00	1,40%				
Costo standard - 28% quota base articolo 2, lettera a)			15.477.659,00	1,21%	15,26%	14,81%
FFO storico - 72% quota base art. 2 lett. a			50.104.657,00	1,48%	49,39%	47,94%
Programmazione triennale 2013/2015 (art. 2, lett. d)			748.153,00	1,63%	0,74%	0,72%
			66.330.469,00		65,38%	63,47%
Quota premiale	17.312.891,00	1,21%				
Esito VQR			14.213.543,00	1,54%	14,01%	13,60%
Qualità reclutamento (VQR)			204.489,00	0,07%	0,20%	0,20%
Internazionalizzazione did.			1.565.619,00	1,58%	1,54%	1,50%
Risultati didattica (20 cfu)			1.329.240,00	1,17%	1,31%	1,27%
			17.312.891,00		17,06%	16,57%
Intervento perequativo	17.811.317,00	9,13%				
Risorse salvaguardia atenei			17.283.555,00	13,85%	17,04%	16,54%
Quota accelerazione			527.762,00	1,26%	0,52%	0,50%
			17.811.317,00		17,56%	17,04%
TOTALE FFO 2016	101.454.677,00	1,60%	101.454.677,00		100,00%	97,07%
Piani straordinari	3.058.366,00		3.058.366,00			2,93%
FFO 2016 INCLUSI PIANI STRAORDINARI	104.513.043,00	1,59%	104.513.043,00			100,00%

Importi in euro

Customer satisfaction

Progetto Good Practice

L'Università di Siena, dopo anni di assenza, torna a partecipare al progetto **Good Practice**, coordinato dal Politecnico di Milano con l'obiettivo di misurare le prestazioni delle attività amministrative nelle università, confrontare tali prestazioni all'interno del sistema universitario e identificare le *good practices*, sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti), sia in termini di efficienza (costi sostenuti) dei servizi tecnico-amministrativi gestiti.

A maggio 2017 si è conclusa la rilevazione relativa all'efficacia (*customer satisfaction*) dei servizi erogati dall'Università di Siena nel 2016.

Da segnalare, innanzitutto, l'elevato grado di partecipazione del personale coinvolto nella compilazione dei questionari, pari a:

- docenti, dottorandi e assegnisti: 38,07%
- personale tecnico-amministrativo: 66,77%

Nel questionario era chiesto di esprimere il grado di soddisfazione in un range da 1 (per nulla soddisfatto) a 6 (molto soddisfatto).

Nel seguito si riepilogano le domande salienti per ciascun servizio (talune somministrate solo al personale tecnico-amministrativo, talune solo ai docenti, assegnisti e dottorandi) e il grado medio di soddisfazione.

Nel complesso la valutazione appare positiva; il personale "docente" in senso lato esprime maggiore soddisfazione rispetto al personale tecnico-amministrativo.

La principale criticità emerge nei confronti del "cambiamento", inteso nel senso di miglioramento nel tempo; il risultato non sorprende, stante la necessità, già evidenziata, di una riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo e di un deciso intervento sui sistemi informativi.

ESTRATTO DELLE DOMANDE DEL QUESTIONARIO	VALORE MEDIO PTA	VALORE MEDIO DOCENTI, ASSEGNISTI, DOTTORANDI
In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	3,29	4,1
In riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi logistici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	3,67	3,79
In riferimento alla comunicazione [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	3,53	3,78
In riferimento ai sistemi informatici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	3,81	3,94
In riferimento al supporto alla contabilità [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	3,76	
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall'Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	3,71	3,95
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dalle Strutture decentrate nei servizi tecnici e amministrativi [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	3,88	4,32
In riferimento al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi [Ritiene che ci sia stato un miglioramento rispetto all'anno scorso?]	2,97	2,56
In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto]		4,27

In riferimento al supporto alla ricerca [Si ritiene complessivamente soddisfatto]		3,58
In riferimento al servizio bibliotecario [Si ritiene complessivamente soddisfatto]		4,72

Nell'ambito del progetto Good practice è attualmente in corso la rilevazione dell'**efficienza amministrativa**, tramite la compilazione di time-sheet contenenti la percentuale di tempo dedicata dal personale tecnico-amministrativo ai servizi (I livello) e alle attività (II livello) istituzionali; ciò consentirà di calcolare il costo unitario per ciascuna voce (costo del personale/appositi driver).

I risultati della rilevazione, e il benchmarking con gli altri atenei nazionali aderenti al progetto, dovrebbero essere noti a ottobre/novembre 2017.

Customer satisfaction sui servizi offerti agli studenti

Dal 24.10.2016 al 31.1.2017 è stato somministrato agli studenti dell'Università di Siena un questionario per esprimere il grado di soddisfazione relativo ai servizi offerti e dedicati agli studenti.

L'Università ha adottato il metodo di somministrazione online, all'interno del programma Esse3, proponendolo nel momento del *post-login* sul portale di segreteria on line dell'ateneo. I contatti sono stati 19.129, le risposte 10.188.

I servizi valutati non coincidono necessariamente con quelli definiti dall'organigramma, poiché spesso il "servizio" considerato è in realtà la risultante dell'attività di più strutture organizzative.

Le risultanze della customer satisfaction hanno influenza, oltre che sul piano organizzativo-gestionale, anche sui risultati del personale, in quanto il Piano integrato della performance 2016 ha previsto tra gli obiettivi dell'Area Servizi allo studente il raggiungimento del 65% (target) di giudizi positivi con riferimento alla customer satisfaction sui servizi in presenza e on line erogati agli studenti.

Nella seguente tabella sono riepilogati i risultati complessivamente ottenuti, a livello di singolo servizio e a livello aggregato di Area¹⁴:

¹⁴ PNR (Preferisco non rispondere); DN (Decisamente NO); PNCS (Più NO che SI); PSCN (Più SI che NO); DS (Decisamente SI)

PERCENTUALE VALUTAZIONI POSITIVE SULLA "QUALITÀ COMPLESSIVA DEL SERVIZIO FORNITO"

SERVIZI	Risposte					TOTALE	% VAL POS
	PNR	DN	PNCS	PSCN	DS		
Servizi di prima accoglienza e assistenza studenti	51	21	111	631	467	1281	85,7
Servizi borse di studio (non regionali) e premi di laurea	61	20	94	586	448	1209	85,5
Ufficio dottorato di ricerca	40	10	43	218	157	468	80,1
Servizi accoglienza disabili e dsa	19	21	22	86	156	304	79,6
Ufficio esami di stato	32	7	43	273	206	561	85,4
Ufficio formazione degli insegnanti	33	9	27	156	118	343	79,9
Ufficio master e altri corsi	33	11	39	293	262	638	87
Servizi per la mobilità internazionale	78	63	224	763	383	1511	75,8
Servi di orientamento e tutorato	87	36	137	993	802	2055	87,3
Ufficio scuole di specializzazione	108	29	118	459	257	971	73,7
Servizi placement, stage/tirocini (di ateneo)	72	91	312	1178	784	2437	80,5
Ufficio gestione tassazione universitaria	149	137	580	2240	1074	4180	79,3
SEGRETERIA STUDENTI CORSI DI LAUREA							
AreaECON	55	84	382	1047	452	2020	74,2
AreaMED	55	65	304	1224	719	2367	82,1
DBCF	39	50	201	547	206	1043	72,2
DFCLAM	12	14	43	164	92	325	78,8
DGIUR	26	26	78	416	284	830	84,3
DIISM	19	19	69	271	152	530	79,8
DISPI	12	13	45	205	177	452	84,5
DISPOC	18	22	105	278	129	552	73,7
DSFTA	2	4	14	104	108	232	91,4
DSFUCI	21	22	71	266	155	535	78,7
DSSBC	15	19	88	349	227	698	82,5
DSV	13	14	42	308	185	562	87,7
NoDIP	5	1	4	18	14	42	76,2
TOTALE SEGRETERIA STUDENTI CORSI DI LAUREA	292	353	1446	5197	2900	10188	79,5
TOTALE AREA DIDATTICA E SERVIZI ALLO STUDENTE	1347	1161	4642	18270	10914	36334	80,3

Il valore di target fissato è stato abbondantemente superato sia a livello di singolo servizio che a livello aggregato di Area: il valore medio di Area è infatti una percentuale di giudizi positivi pari a 80,3%, con valori compresi tra 72,2% e 91,4%.

Indagine sul benessere organizzativo

L'indagine sul benessere organizzativo, volta a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti al fine di favorirne il miglioramento, è effettuata dall'Università di Siena nell'ambito del summenzionato progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano.

Il questionario si basa sullo schema nazionale proposto dall'ANAC, con alcune integrazioni sulla base dei suggerimenti emersi nel corso di focus group che si sono svolti nei mesi precedenti la rilevazione.

Il periodo di rilevazione (in corso al momento di redazione del presente documento) va dal 14 giugno fino al 30 giugno 2017. L'invio dei dati al Politecnico di Milano è previsto per il 10 luglio.

Il questionario fa riferimento all'anno solare 2016 ed è finalizzato a rilevare, in modo anonimo, le opinioni del personale rispetto ai seguenti ambiti inerenti l'Università di Siena, in particolare:

- 1) organizzazione e ambiente di lavoro;
- 2) grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione;
- 3) valutazione del superiore gerarchico.

I dati raccolti, saranno analizzati per rispondere principalmente ai seguenti obiettivi:

- rendere possibile l'identificazione di possibili azioni di miglioramento funzionale della nostra Amministrazione e di valorizzazione delle risorse umane;
- svolgere adeguati confronti con gli altri 35 atenei aderenti al progetto Good Practice 2017 promosso dal Politecnico di Milano, di cui tale indagine è parte integrante.
- consentire al Nucleo di valutazione di Ateneo di formulare proprie raccomandazioni per azioni di miglioramento, soprattutto con riferimento al ciclo della performance e all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione.

2.3. I risultati raggiunti

Il 2016 rappresenta un anno di svolta da diversi punti di vista.

A partire dal 1 novembre è entrato in carica il nuovo rettore, prof. Francesco Frati (già prorettore durante il mandato del predecessore, prof. Angelo Riccaboni).

Nel corso del 2016 sono state definite dal MIUR le nuove linee generali di indirizzo della programmazione delle università, gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati e le modalità di attuazione della programmazione triennale delle università (decreti del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 8 agosto 2016, n. 635 e 16 novembre 2016, n. 2844); di conseguenza è stato redatto e approvato dagli organi di governo il documento di programmazione strategica 2016/2018.

Dal punto di vista degli obiettivi e dei risultati, il 2016 rappresenta pertanto il *trait d'union* tra la precedente programmazione triennale 2013/2015, il piano delle performance 2016 (approvato dal CdA il 31 marzo 2016) e la programmazione triennale 2016/2018.

Per tali motivi l'esplicitazione degli obiettivi strategici definiti dell'Ateneo per il 2016 viene effettuata tenendo conto di quelli già esplicitati e rendicontati fino al 2015, di quelli conclusi nel 2016 e di quelli che rientrano nel contesto pluriennale 2016/2018.

Il programma del rettore, prof. Frati, si fonda su quattro concetti fondamentali:

- la **ricerca** proietta nel futuro l'università e la società di cui è parte integrante;
- dei buoni **servizi agli studenti** rendono l'università un luogo vivo e produttivo di conoscenza e nuove idee;
- l'università deve caratterizzarsi per essere "luogo del mondo", e ciò è possibile solo attraverso efficienti ed efficaci processi di **internazionalizzazione** in tutte le sue aree di attività;
- le università sono luoghi di crescita e sviluppo perché operano quali soggetti attivi nei processi di **innovazione**;

- la manutenzione del rilevante patrimonio immobiliare dell'Ateneo è necessaria sia per l'elevato valore storico-culturale dello stesso, sia perché costituisce uno strumento indispensabile per il raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Università.

Il Piano integrato delle performance 2016, redatto prima dell'emanazione dei decreti MIUR contenenti le linee generali di indirizzo della programmazione delle università, gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati e le modalità di attuazione della programmazione triennale delle università (decreti del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 8 agosto 2016, n. 635 e 16 novembre 2016, n. 2844), prevede i seguenti obiettivi strategici:

Ricerca

- R.1 Promozione dell'impatto e della circolazione internazionale della produzione scientifica
- R.2 Valorizzazione, anche in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento
- R.3 Promozione delle iniziative volte alla tutela della salute dei cittadini
- R.4 Potenziamento dei servizi di supporto finalizzato ad un aumento della partecipazione dei ricercatori ai bandi europei

Didattica

- D.1 Rafforzamento della dimensione internazionale, tramite la promozione dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con atenei stranieri e con il rilascio di titoli doppi o congiunti
- D.2 Garanzia della sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa
- D.3 Attenzione costante ai temi dell'occupabilità dei propri laureati
- D.4 Organizzazione di iniziative formative trasversali in materia di sviluppo sostenibile
- D.5 Promozione del collegamento diretto tra le attività didattiche e i risultati dei principali progetti di ricerca

Terza Missione

- TM.1 Potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico di conoscenze e di competenze verso il territorio
- TM. 2 Promozione della multidisciplinarietà e delle soft skills
- TM3. Creazione di strutture di intermediazione e supporto su scala territoriale (S. Chiara Lab).

Attività di supporto tecnico, amministrativo e gestionale

- A.1 Rilevazione della soddisfazione dell'utenza e azioni conseguenti
- A.2 Promozione della semplificazione amministrativa e dell'innovazione
- A.3 Rilevazione e garanzia del benessere organizzativo e valorizzazione delle risorse umane, anche tramite il rafforzamento delle competenze e la formazione
- A.4 Implementazione di adeguati strumenti finalizzati al controllo di gestione

Il principio guida delle azioni intraprese e da intraprendere è la **sostenibilità economico-finanziaria** delle medesime; il ritrovato equilibrio nei conti deve essere costantemente presidiato.

Il nuovo regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, in vigore dal 2.2.2017 (nel Piano si faceva, infatti, riferimento alla sua redazione in corso) sancisce (art. 2) il seguente principio generale: *"l'Università è gestita in modo da assicurare il perseguimento dei propri fini istituzionali, garantendo l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale di breve e lungo periodo, nel rispetto dei principi contabili e dei postulati di bilancio sanciti dalla normativa vigente in materia."*

Nel Piano si ribadisce che il passaggio a un'ottica di sistema consideri le funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione del bilancio e del personale, rendicontazione e trasparenza, come elementi integrati, rende necessaria l'implementazione di adeguati strumenti per il controllo di gestione e di una struttura dedicata.

In particolare, per ciò che concerne la programmazione dei ruoli, la politica degli organi di governo prevede uno sviluppo in linea con la programmazione strategica ed economico-finanziaria, sia a livello di ateneo sia a livello dipartimentale, supportato dalle analisi e dagli indicatori elaborati dal Nucleo di valutazione.

Il collegamento tra piano della performance (obiettivi) e bilancio di previsione (risorse) assicura l'integrazione tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria; è fondamentale, in tale contesto, mettere a punto efficaci sistemi di monitoraggio in corso d'anno per verificare la coerenza dei target definiti nel piano della performance e per procedere eventualmente ad una sua revisione.

A seguito dell'emanazione dei decreti ministeriali contenenti le linee generali di indirizzo della programmazione delle università, gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati e le modalità di attuazione della programmazione triennale delle università (decreti del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 8 agosto 2016, n. 635 e 16 novembre 2016, n. 2844), è stato redatto e approvato dagli organi di governo il documento di programmazione strategica 2016/2018, che declina con maggiore specificità gli obiettivi strategici, anche in relazione a quelli previsti nella precedente programmazione triennale e già conseguiti negli anni antecedenti al 2016.

L'albero delle performance viene presentato, nel seguito, alla luce delle predette considerazioni.

La sintesi dei risultati raggiunti è contenuta nel paragrafo 3.2. (obiettivi strategici), dopo la presentazione dell'albero della performance, per consentire una più chiara visione degli obiettivi e dei risultati dell'Ateneo.

2.4. Le criticità e le opportunità

Le criticità

Si ricorda che, anche se nel corso del 2016 l'assegnazione degli obiettivi non è stata tempestiva, l'Ateneo ha puntato al progressivo allineamento alle scadenze del ciclo della performance, anche su base pluriennale, riuscendo, nel 2017, a rispettare le scadenze previste.

Si punta, inoltre, a partire dal 2017, al miglioramento del processo di monitoraggio in corso d'anno, volto anche all'eventuale modifica degli obiettivi assegnati.

Si evidenzia, in tale contesto, la necessità di una semplificazione dei processi, in termini di modulare e di agilità dei medesimi, oltre che lo sviluppo di sistemi informativi adeguati, che consentano l'acquisizione delle informazioni in tempi più rapidi.

Si rileva, infine, la difficoltà di rilevare le risorse umane e finanziarie direttamente collegate agli obiettivi assegnati e conseguiti, che richiede l'impianto di un adeguato sistema di controllo di gestione (in corso di sviluppo a partire dall'esercizio 2017) e l'istituzione di una struttura organizzativa dedicata al presidio di tali attività.

Nella valutazione dei risultati è stato necessario apportare delle modifiche agli obiettivi individuali assegnati, in quanto taluni non si sono potuti conseguire per ragioni indipendenti dalla volontà dell'assegnatario, legate, invece, a mutate opportunità gestionali-amministrative e alla criticità sopra descritta di formalizzarne in itinere la modifica.

Ciò premesso si evidenzia quanto segue, in merito alla **riplanificazione strategica**.

- L'indagine di **customer satisfaction** sui servizi e l'indagine sul **benessere organizzativo**, che al momento della redazione del Piano integrato sulla performance 2016 erano programmate come iniziative dell'Ateneo da realizzarsi in *house*, hanno subito modifiche nelle modalità di attuazione, stante la ravvisata opportunità, per l'Università di Siena, di aderire al progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano.

L'Ateneo era stato uno dei primi, sin dal 1999, ad aderire all'iniziativa, nata sulla base della legge n. 370 del 1999 che aveva dato un quadro istituzionale compiuto al sistema di valutazione delle università; si evidenzia che, a suo tempo, l'avvio delle attività del primo gruppo di lavoro sulla valutazione della gestione amministrativa degli atenei era stato supportato dall'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario, coordinato dal prof. Angelo Riccaboni dell'Università di Siena.

Dopo gli anni di crisi finanziaria, nei quali l'amministrazione dell'Ateneo ha dovuto necessariamente concentrare le proprie energie su altre priorità, rientrare nel circuito nazionale del progetto Good Practice ha assunto la valenza di un traguardo finalmente raggiunto (la ripresa delle ordinarie attività dopo il ripianamento del bilancio di ateneo, e potersi nuovamente confrontare con gli altri atenei).

Alla luce delle predette considerazioni gli obiettivi suddetti sono stati messi in atto nel 2017, sulla base delle tempistiche dettate dal progetto Good Practice, indipendenti dalla volontà dell'Ateneo e, conseguentemente, i connessi obiettivi individuali non sono stati valorizzati ai fini del raggiungimento dei medesimi da parte delle strutture organizzative interessate.

- Riguardo all'**implementazione del nuovo software per la rilevazione delle presenze del personale tecnico-amministrativo**, volta, in particolare, alla rilevazione delle presenze del personale convenzionato con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, si evidenzia che, entro il 30.6.2016, detto software è stato predisposto e sono, inoltre, state fornite al programmatore le specifiche per la programmazione dell'orario del personale in servizio civile. Tuttavia data la delicatezza della tematica, il Direttore generale ha ritenuto opportuno e necessario che si raggiungesse previamente un'intesa tra l'Università di Siena e l'Azienda ospedaliera università senese in materia.

L'intesa è stata raggiunta nei primi mesi del 2017 relativamente alla rilevazione dei docenti medici, il cui sistema di rilevazione presenze è partito il 1.5.2017; si prevede di completare con la rilevazione delle presenze del restante personale entro luglio 2017.

Per le ragioni sopra esposte, fermo restando che il personale interessato ha adempiuto a quanto richiesto e che gli scostamenti temporali non sono imputabili a causa dipendenti dalla loro volontà, i connessi obiettivi individuali non sono stati valorizzati ai fini del raggiungimento dei medesimi da parte delle strutture organizzative interessate.

Taluni obiettivi sopra indicati rimangono validi come obiettivi definiti dal Piano integrato delle performance 2016 e assegnati alla figura apicale dell'amministrazione.

Alla luce di quanto sopra evidenziato si ritiene pertinente, nei casi in cui il compimento 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 non arrechino danno all'amministrazione (a differenza dei casi di termini per adempimenti imposti da leggi o organi di controllo), prevedere nel S.M.V.P. la possibilità di considerare l'obiettivo 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).

- Relativamente all'analisi della procedura CSA di CINECA, finalizzata all'implementazione degli **archivi relativi alla carriera giuridica assistenziale** del personale che opera in regime di

convenzione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, l'obiettivo è stato modificato in data 13.10.2016. Per cause di forza maggiore non imputabili al responsabile dell'ufficio preposto i connessi obiettivi individuali non sono stati valorizzati ai fini del raggiungimento dei medesimi da parte delle strutture organizzative interessate.

- Relativamente all'acquisizione dell'edificio cosiddetto "**Fieravecchia**" (via Fieravecchia 19 – Siena), in uso per la biblioteca d'aria umanistica e per attività didattiche, non è ancora pervenuta la valutazione dell'immobile da parte dell'Agenzia del Territorio – sede di Siena, richiesta dall'Area edilizia nel corso del 2016. Per cause di forza maggiore non imputabili al responsabile dell'ufficio preposto i connessi obiettivi individuali non sono stati valorizzati ai fini del raggiungimento dei medesimi da parte delle strutture organizzative interessate.
- Relativamente alla presentazione di proposte per aree di rischio specifiche legate alle tematiche dell'anti-corrruzione, le principali strutture dell'Area Servizi allo studente (le Divisioni) avevano tra gli obiettivi del 2016 la "Proposta di revisione del sistema di determinazione e del processo di accertamento delle tasse, dei contributi universitari e dei meccanismi di riduzione, esoneri e rimborsi", data la sua valenza anche a questi fini, nei termini in cui la reingegnerizzazione del sistema avrebbe potuto consentire di ridurre la necessità di interventi manuali nella valorizzazione del valore individuale della contribuzione. Il nuovo sistema prospettato, costruito con il concorso delle rappresentanze studentesche, è stato però sospeso per volontà del nuovo rettore, per tenere conto dei prevedibili sviluppi della "Legge di stabilità", che vagheggiava, come poi è in effetti accaduto, un intervento legislativo sulla materia. È stato perciò richiesto un differimento dell'obiettivo al 2017 (v. nota al direttore generale del 3.11.2016, prot. n. 40688), con conseguente rimodulazione del peso degli obiettivi 2016 per le strutture coinvolte (area dirigenziale esclusa).

Conseguentemente alla mancata valorizzazione, il peso attribuito all'indicatore relativo al target specifico viene redistribuito agli altri in proporzione al relativo peso, sì da mantenere un totale percentuale pari a 100.

Infine, si segnala che il S.M.V.P. conteneva un refuso relativamente all'apprezzamento del valore-limite fissato al 50%, escludendo il valore medesimo. Vanno ritenuti apprezzabili, invece, i valori di realizzazione degli obiettivi pari o superiori al 50%, mentre al di sotto di questo valore si attribuisce comunque valore zero alla performance realizzata.

Riguardo al calcolo degli indicatori globali di performance, si rinvia alla sezione ad essi dedicata.

Le opportunità

Il ciclo della performance rappresenta un'opportunità di crescita culturale dell'organizzazione e di valorizzazione del personale; occorre pertanto che il relativo processo sia sempre più partecipato e condiviso.

I colloqui individuali rappresentano un momento di confronto tra il valutato e il valutatore, e di riflessione sui punti di forza/debolezza degli obiettivi/azioni intraprese/da intraprendere.

Nella valutazione degli obiettivi è stato applicato, come previsto dal S.M.V.P., il calcolo dell'extra-target, che si verifica quando un risultato raggiunto eccede il target previsto.

Una performance eccellente, cioè superiore al target, non può comunque dar luogo all'attribuzione di un punteggio superiore a 110.

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, senza produrre

effetti diretti sulla quantificazione della retribuzione di risultato che resta rigidamente ancorata alla capienza dei Fondi previsti dai contratti collettivi.

Il ciclo della performance assume, inoltre, una particolare valenza in relazione all'esigenza emersa di alla rivisitazione del regolamento delle procedure di selezione per le progressioni orizzontali e verticali del personale tecnico e amministrativo dell'Università degli Studi di Siena (emanato con decreto rettorale rep. n. 418 del 30 marzo 2002), in linea con quanto previsto dall'art. 23 del citato d.lgs. n. 150 del 2009.

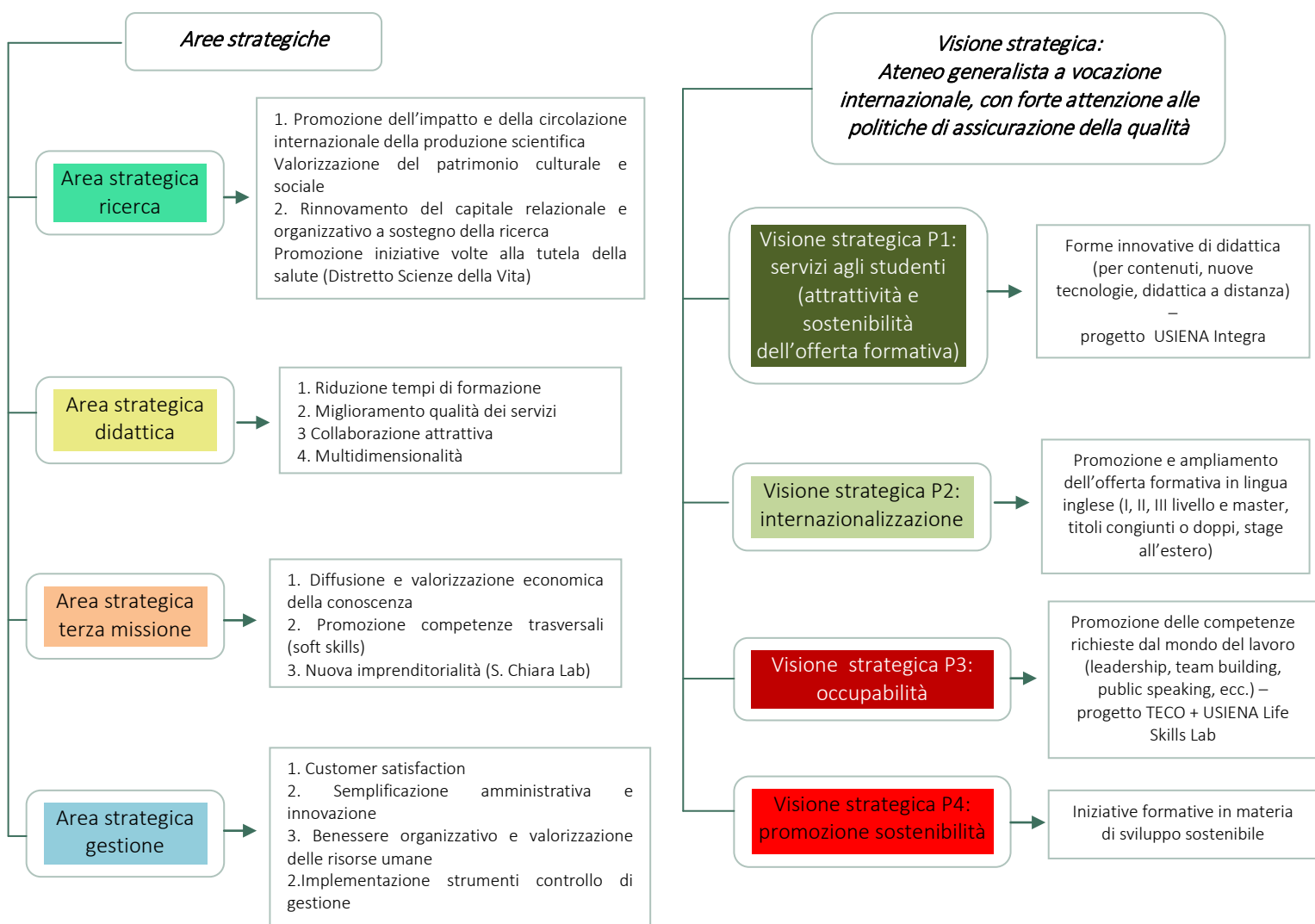
Ciò alla luce del fatto che le valutazioni individuali devono avere una specifica rilevanza nell'ambito dei parametri da utilizzare ai fini delle progressioni orizzontali e che tale rilevanza non può prescindere da sistemi di valutazione paralleli diversi da quelli che danno accesso alla produttività individuale e collettiva, secondo il sistema che l'Ateneo ha definito in attuazione del potere unilaterale conferitogli dall'articolo 7 del medesimo d.lgs. 150/2009.

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

3.1. Albero della performance

Di seguito viene presentato l'albero delle performance 2016/2018, sulla base delle informazioni attuali contenute nella programmazione strategica dell'Ateneo per il predetto triennio e nel piano integrato della performance 2016.

Programmazione strategica 2016/2018 + Piano integrato performance 2016



3.2. Obiettivi strategici

Prima della presentazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici previsti dal piano integrato delle performance 2016 si ritiene opportuno illustrare nel dettaglio le modalità di valutazione e di calcolo adottate.

Indicatori globali di Ateneo

Il capo II del d.lgs. 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, pertanto, non può essere del tutto avulsa dai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Per tale ragione il S.M.V.P. definisce alcuni indicatori globali di Ateneo, finalizzati a fornire una rappresentazione sintetica della performance realizzata, sia a livello di Ateneo sia di singolo dipartimento, con riferimento alle attività core dell'Ateneo:

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

Il calcolo degli indicatori globali è fondato per il 50% su dati già elaborati e approvati dall'Università di Siena (in termini di delibere del CdA) e per il 50% su dati/indicatori utilizzati a livello ministeriale per il finanziamento, la valutazione e il monitoraggio del sistema universitario (FFO, programmazione triennale), in modo che si possa assumere che tali elementi siano condivisi da una larga parte della comunità universitaria senese.

Per quanto riguarda la costruzione degli indicatori globali di didattica e ricerca, i dati interni all'Ateneo derivano dal modello elaborato e adottato a partire dal 2015 per la distribuzione dei POE (punti ordinario equivalenti), relativamente all'applicazione del piano straordinario associati, al piano ricercatori e al turn over; per ciò che concerne i dati ministeriali, si considerano gli indicatori utilizzati a livello nazionale per distribuire risorse alle università, ponderandoli in funzione delle risorse associate a ciascuno di essi.

Relativamente agli indicatori gestionali, si utilizzano quelli già proposti nel Piano della performance 2015, integrati da ulteriori indicatori di Ateneo.

Il modello di distribuzione dei POE per il calcolo degli indicatori globali di didattica e ricerca

La distribuzione dei POE viene effettuata tenendo conto dei seguenti fattori:

- dimensione dei dipartimenti (incidenza del 22%);
- didattica inerente il dipartimento (incidenza del 39%);
- ricerca inerente il dipartimento (incidenza del 39%).

Ai fini della performance assumono rilievo, in particolare, i parametri attinenti alla didattica e alla ricerca.

La **didattica** viene valutata considerando quattro elementi, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso.

1. N. studenti (peso = 70%), calcolato con le specifiche contenute nella seguente tabella:

a	N. di studenti iscritti ai corsi di I e II livello, pesati per raggruppamento AVA di riferimento ¹⁵ come segue: 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 DSMCN, per il 20% al e per il 10% al DBM.
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 gli studenti stranieri incoming sul programma Erasmus o su altri programmi di mobilità internazionale, con peso = 1.
f	Gli studenti iscritti alle scuole di specializzazione pesano 1,5 se dell'Area sanitaria e 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 considerati, con peso = 1, gli studenti iscritti ai corsi di master universitari attivi da almeno tre anni.

2. N. laureati (peso = 10%).

Vengono considerati i laureati a partire dall'anno solare 2011.

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%).

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.

4. N. corsi di studio erogati in lingua inglese (peso = 10%).

La **ricerca** viene valutata considerando due elementi elaborati sulla base dei risultati della VQR, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso.

1. IRFD (Peso = 60%)

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.

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)¹⁶.

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 =

¹⁵ V. all. D del decreto MIUR 30 gennaio 2013, n. 47 *Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica.*

¹⁶ 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).

IRFDd/frazioneprodotti-attesi¹⁷), e ΣMD , ossia la somma degli MD di tutti i dipartimenti, l'indicatore per la distribuzione delle risorse è:

$$\text{IndIRFD}^{18} = MD/\Sigma MD$$

2. IDVA (Peso = 40 %)

L'IDVA misura la performance di un dipartimento in relazione a un "DVA" che ha la stessa composizione del dipartimento reale (per ogni dipartimento dell'Ateneo si costruisce, cioè, un Dipartimento Virtuale ad esso Associato, composto da una distribuzione di membri nei vari SSD identica a quella del dipartimento reale).

Si valutano soltanto i 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 $1+IPR$ ¹⁹.

L'indicatore per la distribuzione delle risorse (IndIDVA) è la "quotaIPR", definito dalla seguente formula:

$$\text{indIDVA} = [(1+IPR)\text{dip}/\Sigma(1+IPR)\text{dip}]^{20}$$

L'ultima delibera del Consiglio di amministrazione di Ateneo ha deliberato in merito alla programmazione ruoli, in particolare alla ripartizione POE da turn over, risale al 27 gennaio 2017 (rep n. 3/2017, prot. 5160 del 27 gennaio 2017); vengono richiamate la delibera del Senato accademico del 6 dicembre 2016 e la delibera del Consiglio di amministrazione del 23 dicembre 2016, rep. n. 415/2016, prot. n. 56706, con la quale sono confermati i criteri di ripartizione stabiliti dal Senato accademico del 2 dicembre 2014 e dal Consiglio di amministrazione del 23 dicembre 2014, con le seguenti precisazioni:

- aggiornamento delle date di rilevazione degli indicatori individuati per i criteri "dimensioni" e "didattica", rispettivamente al 1° novembre 2016 e al 31 luglio 2016;
- mantenimento degli attuali indicatori individuati per il criterio "ricerca" che saranno successivamente aggiornati con la nuova VQR, con conseguente conguaglio sulle risorse che saranno oggetto della prossima assegnazione;
- si tiene conto, per il criterio "dimensioni", del numero dei docenti così come registrato alla data del 31.12.2016, in quanto più rappresentativo della situazione attuale.

Si riepilogano nel seguito i risultati della ripartizione POE deliberata dal CdA il 27.1.2017.

Stante l'avvenuta pubblicazione dei risultati della VQR 2011-2014, da parte dell'ANVUR, nei primi mesi del 2017, i relativi risultati saranno applicati alla performance 2017.

¹⁷ Nell'Università di Siena, MD varia da 2.32 a 0.574.

¹⁸ IndIRFD varia da 14.390 a 3.556.

¹⁹ 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.

²⁰ IndIDVA varia tra 7.793 e 2.855.

C2 - RICERCA (39%)									
	C2.1 - IRFD				C2.2 - IDVA (1+IPR)		TOTALE C2	CONTRIBUTO C2	
	60%				40%			39%	
	PROD. ATTESI RIPESATI SENZA N.D.*	IRFD RIPESATO SENZA N.D.	% MIGLIORAMENTO	%	1+IPR	%			
DIISM	9,418	6,821	0,724	4,49%	0,908769634	4,72%	4,58%	0,01786	
DSFTA	6,727	7,798	1,159	7,18%	1,042387591	5,42%	6,47%	0,02525	
DSV	5,598	5,680	1,015	6,28%	1,492483424	7,76%	6,87%	0,02680	
DBCF	6,163	7,422	1,204	7,46%	1,499542145	7,79%	7,59%	0,02961	
DBM	4,947	7,564	1,529	9,47%	1,487917591	7,73%	8,77%	0,03422	
DMMS	5,295	5,739	1,084	6,71%	1,464398156	7,61%	7,07%	0,02758	
DSMCN	18,357	10,815	0,589	3,65%	0,549470094	2,86%	3,33%	0,01299	
DSFUCI	5,034	3,708	0,737	4,56%	0,776073842	4,03%	4,35%	0,01697	
DFCLAM	6,076	7,210	1,187	7,35%	1,423359534	7,40%	7,37%	0,02874	
DSSBC	5,512	8,319	1,509	9,35%	1,256446399	6,53%	8,22%	0,03206	
DISPOC	5,251	12,203	2,324	14,39%	1,495459308	7,77%	11,74%	0,04580	
DISPI	4,860	3,236	0,666	4,12%	1,387428334	7,21%	5,36%	0,02090	
DEPS	5,738	6,496	1,132	7,01%	1,479840882	7,69%	7,28%	0,02840	
DISAG	4,730	3,374	0,713	4,42%	1,485217265	7,72%	5,74%	0,02238	
DGIUR	6,293	3,614	0,574	3,56%	1,494342869	7,77%	5,24%	0,02044	
TOTALI	100	100	16,14636	100%	19,243	100%	100%	0,39	

C3 - DIDATTICA (39%) - PARTE I																									
C3.1 - NUMERO STUDENTI (70%)																									
DIP.	C3.1.A		C3.1.B	C3.1.C STUD. STR/ING		C3.1.D OUTGOING		SOMMA C3.1.A-D PESATI		C3.1.E INCOMING		C3.1.F SC.SPECIALIZZAZ.			C3.1.G DOTTORATO			C3.1.H TFA/PAS/CSS			C3.1.I MASTER	TOTALE C3.1	% C3.1		
	# STUD.	%		# STUD.	%	# STUD.	%	# STUD.	%	# STUD.	%	# STUD.	# STUD. PESATI	%	#	# PESATI	%	#	# PESATI	%	# STUD.	# STUD. PESATI	%	# STUD.	%
DIISM	914	5,75%	0	181	10,60%	8	2,61%	1224,100	6,38%	23	4,78%	0	0	0,00%	27	135	6,77%	0	0	0,00%	0	0,00%	1382,10000	6,109%	
DSFTA	269,5	1,70%	0	11,5	0,67%	9	2,93%	358,230	1,87%	6	1,25%	0	0	0,00%	62	310	15,54%	0	0	0,00%	33	15,07%	707,23000	3,126%	
DSV	777,5	4,89%	0	15,5	0,91%	11	3,58%	955,230	4,98%	23	4,78%	0	0	0,00%	21	105	5,26%	0	0	0,00%	0	0,00%	1083,23000	4,788%	
DBCF	1563	9,83%	0	116	6,79%	15	4,89%	1829,980	9,54%	7	1,46%	0	0	0,00%	76	380	19,05%	0	0	0,00%	28	12,79%	2244,98000	9,923%	
DBM	656,4	4,13%	117	91,8	5,37%	4,9	1,60%	900,230	4,69%	8	1,66%	125	187,5	25,00%	69	345	17,29%	0	0	0,00%	20	9,13%	1460,73000	6,457%	
DMMS	753,6	4,74%	0	20,1	1,18%	1,8	0,59%	959,420	5,00%	3	0,62%	98	147	19,60%	31	155	7,77%	0	0	0,00%	20	9,13%	1284,42000	5,677%	
DSMCN	2022,00	12,72%	0	69,1	4,05%	6,3	2,05%	2556,860	13,33%	33	6,86%	261	391,5	52,20%	9	45	2,26%	0	0	0,00%	96	43,84%	3122,36000	13,801%	
DSFUCI	836,5	5,26%	0	40	2,34%	14,25	4,64%	950,180	4,95%	14	2,91%	0	0	0,00%	5	25	1,25%	0	0	0,00%	0	0,00%	989,18000	4,372%	
DFCLAM	852	5,36%	0	35,5	2,08%	25,25	8,22%	961,480	5,01%	34	7,07%	0	0	0,00%	17	85	4,26%	0	0	0,00%	0	0,00%	1080,48000	4,776%	
DSSBC	600,5	3,78%	0	10,5	0,61%	6,25	2,04%	674,160	3,52%	35	7,28%	30	15	2,00%	13	65	3,26%	0	0	0,00%	0	0,00%	789,16000	3,488%	
DISPOC	913,5	5,75%	0	105,5	6,18%	22,25	7,25%	1033,610	5,39%	81	16,84%	0	0	0,00%	4	20	1,00%	0	0	0,00%	22	10,05%	1156,61000	5,112%	
DISPI	662,5	4,17%	0	107,5	6,29%	24	7,82%	761,250	3,97%	52	10,81%	0	0	0,00%	9	45	2,26%	0	0	0,00%	0	0,00%	858,25000	3,794%	
DEPS	1451	9,13%	0	189,5	11,09%	48,5	15,80%	1741,380	9,08%	65	13,51%	0	0	0,00%	29	145	7,27%	0	0	0,00%	0	0,00%	1951,38000	8,625%	
DISAG	1860	11,70%	0	680,5	39,84%	77,5	25,24%	2476,850	12,91%	68	14,14%	0	0	0,00%	6	30	1,50%	0	0	0,00%	0	0,00%	2574,85000	11,381%	
DGIUR	1762	11,09%	0	34	1,99%	33	10,75%	1795,750	9,36%	29	6,03%	18	9	1,20%	21	105	5,26%	0	0	0,00%	0	0,00%	1938,75000	8,570%	
TOTALI	15894	100%	117	1708	100%	307	100%	19178,710	100,00%	481	100%	532	750	100%	399	1995	100%	0	0	0,00%	219	100%	22623,71000	100%	

C3 - DIDATTICA (39%) – PARTE II								
	C3.2 - LAUREATI		C3.3 - DIDATTICA ESTERNA		C3.4 - CDS INGLESE		TOTALE C3	CONTRIBUTO C3
	10%		10%		10%			39%
DIP.	# STUD.	%	# CFU	%	# CDS IN ENG	% C3.4		
DIISM	609	5,10%	58	6,24%	3	23,08%	7,72%	0,030097
DSFTA	275,5	2,31%	37	3,98%	0	0,00%	2,82%	0,010985
DSV	537,5	4,50%	88	9,46%	1	7,69%	5,52%	0,021516
DBCF	724	6,06%	43	4,62%	1	7,69%	8,78%	0,034256
DBM	491,76	4,11%	98	10,54%	1	7,69%	6,75%	0,026341
DMMS	562,22	4,70%	100	10,75%	0	0,00%	5,52%	0,021527
DSMCN	1316,02	11,01%	97	10,43%	0	0,00%	11,80%	0,046039
DSFUCI	1015,25	8,49%	27	2,90%	0	0,00%	4,20%	0,016381
DFCLAM	501,25	4,19%	69	7,42%	0	0,00%	4,50%	0,017567
DSSBC	723,25	6,05%	48	5,16%	0	0,00%	3,56%	0,013896
DISPOC	708,75	5,93%	152	16,34%	2	15,38%	7,34%	0,028644
DISPI	680,5	5,69%	39	4,19%	1	7,69%	4,41%	0,017212
DEPS	1311,5	10,97%	42	4,52%	2	15,38%	9,13%	0,035588
DISAG	1551,5	12,98%	21	2,26%	2	15,38%	11,03%	0,043014
DGIUR	944	7,90%	11	1,18%	0	0,00%	6,91%	0,026936
TOTALI	11952	100%	930	100%	13	100%	100%	0,39

Indicatore globale di performance

Didattica

Come precedentemente specificato l'indicatore globale di performance della didattica è costituito da due indicatori parziali; il primo si basa sugli elementi inseriti nel modello, già illustrato, di distribuzione dei punti POE. Il secondo su dati/indicatori ministeriali.

1) Primo indicatore parziale di performance - didattica

È costruito sommando i seguenti elementi:

- $(N. \text{ studenti anno } t / N. \text{ studenti anno } t-1) * 0,7$
- $(N. \text{ laureati ultimo triennio anno } t / N. \text{ laureati ultimo triennio anno } t-1) * 0,1$
- $(N. \text{ ore docenti prestate anno } t / N. \text{ ore docenti prestate anno } t-1) * 0,1$
- $((\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } t) / (\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } t-1)) * 0,1$

Gli elementi sono rilevati nell'anno di riferimento della performance (t) e nell'anno scelto per effettuare il confronto (t-1); se non diversamente specificato si tratta dell'anno immediatamente precedente, messi in relazione con il seguente rapporto:

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

Si evidenzia che, per il calcolo degli indicatori b) e c), al fine di consentire un agevole calcolo anche a livello dipartimentale, sono stati utilizzati i seguenti dati:

- il n. di laureati nel triennio desunti dai modelli POE approvati dal CdA;

- il numero di CFU per docente in relazione all'afferenza dipartimentale, desunti dai modelli POE approvati dal CdA;

Nel seguito la tabella riepilogativa dei valori rilevati.

N.	PARAMETRO	PESO	2016 (PT)	2015 (PT-1)	INDICATORE = (PT/PT-1)*PESO
a	N. studenti iscritti a.a. 2015/2016 e a.a. 2014/2015 (Anagrafe nazionale studenti)	0,7	15671	15844	0,692
b	N. laureati nel triennio (POE)	0,1	11952	11947	0,100
c	N. CFU (POE)	0,1	930	923	0,101
d	CdS-curricula in lingua inglese (degree courses a.a. 2016/2017 e a.a. 2015/2016)	0,1	12	9	0,133
		1			1,026

2) Secondo indicatore parziale di performance - didattica

I parametri di riferimento, e i relativi pesi, per il calcolo del secondo indicatore parziale sono i seguenti.

Taluni dati sono contenuti nei decreti MIUR di ripartizione del FFO relativamente agli anni 2015 e 2016 (decreti del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 8 giugno 2015, n. 335 e 6 luglio 2016, n. 552), taluni provengono dalla programmazione triennale.

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

N.	PARAMETRO	PESO	2016 (PT)	2015 (PT-1)	INDICATORE = (PT/PT-1)*PESO
1	N. studenti in corso (studenti equivalenti a tempo pieno – D.M. 893/2014)	0,7898	10.829	11.237	0,761
2	% n. studenti in mobilità Erasmus in ingresso (quota premiale FFO)	0,0126	2,42%	2,66%	0,011
3	% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero (quota premiale FFO)	0,0146	2,38%	1,72%	0,020
4	Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU (assegnazioni art. 1)	0,0165	4.608	4.293	0,018
5	CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari (quota premiale FFO %)	0,0223	0,86%	1,01%	0,019
6	a=studenti in corso con almeno 20 CFU nell'anno (assegnazioni art. 2)	0,0752	8.910	9.255	0,072
7	b=costo studente unitario (assegnazioni art. 2)	0,0026	7.175	7.081	0,003
8	Costo standard (a*b)	0,0026	63.929.250	65.534.655	0,003
9	N. studenti regolari (equivalenti a tempo pieno escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM) - ANS	0,0112	7526	7.936	0,011
10	Laureati che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero (quota premiale FFO %)	0,0223	0,87%	0,85%	0,023
11	N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero (assegnazioni art. 1)	0,0016	48	12	0,006
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. (programmazione	0,0162	0,524	0,464	0,018

	triennale)				
13	Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended " (programmazione triennale)	0,0037	7	6	0,004
14	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera (programmazione triennale)	0,0017	8	6	0,002
15	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento (programmazione triennale 2013/2015)	0,0071	39,1	37,5	0,007
		1			0,979

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.

Il valore dell'indicatore globale di didattica, per il 2016, risulta pari a 1,003: è da ritenere perciò in lieve miglioramento.

Per quanto riguarda il calcolo dell'indicatore globale - didattica - relativo ai dipartimenti, si evidenzia che i parametri sopra descritti sono già contenuti nel modello POE, e che, pertanto, per semplificazione e per omogeneità di valutazione, può essere sufficiente riferirsi ai dati in esso attestati.

DIP.	A) STUDENTI ISCRITTI (LAUREA E POST-LAUREA)		A (PESO 0,7)	B) LAUREATI NEL TRIENNIO		B (PESO 0,1)	C) N. CFU		C (PESO 0,1)	D) CDS-CURRICULA IN LINGUA INGLESE		D (PESO 0,1)	IPD 1	IPD2	INDICATORE GLOBALE DIDATTICA DIP.
	A.A. 2015/2016	A.A. 2014/2015		2016	2015		A.A. 2015/2016	A.A. 2014/2015		A.A. 2016/2017	A.A. 2015/2016)				
DBCF	1683	1733	0,680	724	646	0,112	43	49	0,088	1	1	0,100	0,980	0,979	0,979
DBM	512	573	0,625	491,76	430,7	0,114	98	92	0,107	1	0	0,150 ²¹	0,996	0,979	0,988
DEPS	1267	1209	0,734	1311,5	1033	0,127	42	54	0,078	4	4	0,100	1,038	0,979	1,009
DFCLAM	544	570	0,668	501,25	559,5	0,090	69	60	0,115			0,000	0,873	0,979	0,926
DIGIUR	1955	2121	0,645	944	999	0,094	11	12	0,092			0,000	0,831	0,979	0,905
DIISM	969	993	0,683	609	630	0,097	58	58	0,100	3	2	0,150	1,030	0,979	1,004
DISAG	2138	2125	0,704	1551,5	1670	0,093	21	22	0,095			0,000	0,893	0,979	0,936
DISPI	756	775	0,683	680,5	731	0,093	39	45	0,087			0,000	0,863	0,979	0,921
DISPOC	923	900	0,718	708,75	718,5	0,099	152	152	0,100	3	2	0,150	1,067	0,979	1,023
DMMS	554	497	0,780	562,22	536,7	0,105	100	95	0,105			0,000	0,990	0,979	0,985
DSFTA	503	522	0,675	275,5	272,5	0,101	37	41	0,090			0,000	0,866	0,979	0,922
DSFUCI	995	1077	0,647	1015,25	977	0,104	27	12	0,225			0,000	0,976	0,979	0,977
DSMCN	3130	3190	0,687	1316,02	1289,6	0,102	97	99	0,098			0,000	0,887	0,979	0,933
DSSBC	950	1055	0,630	723,25	918	0,079	48	49	0,098			0,000	0,807	0,979	0,893
DSV	751	766	0,686	537,5	535,5	0,100	88	83	0,106			0,000	0,893	0,979	0,936
	17630	18106		11952	11947		930	923		12	9				

²¹ Nel caso specifico, stante che l'applicazione della formula implicherebbe un denominatore pari a zero, si è attribuito un valore uguale a quello calcolato nei casi in cui vi è stato un aumento di una unità rispetto al tempo t-1.

Indicatore globale di performance

Ricerca e terza missione

Come precedentemente specificato l'indicatore globale di performance della ricerca e terza missione è costituito da due indicatori parziali; il primo si basa sugli elementi inseriti nel modello, già illustrato, di distribuzione dei punti POE. Il secondo su dati/indicatori ministeriali.

1) Primo indicatore parziale di performance – ricerca e terza missione

È costruito sommando i 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. mesi all'estero / n. docenti) al tempo t / (n. mesi all'estero / n. docenti) al tempo t-1) * 0,20
5. $[(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip]$ al tempo t / $[(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip]$ al tempo t-1) * 0,40

I dati finanziari sono attestati nei bilanci di esercizio relativi agli anni 2015 e 2016.

N.	PARAMETRO	2016 (PT)	2015 (PO)	PESO	PT/PA* PESO
1	Finanziamenti su bandi competitivi (proventi da ricerche con finanziamenti competitivi)	8.883.872,22	9.870.581,77	0,2	0,180
2	Prestazioni in conto terzi (proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico)	3.114.220,27	4.297.446,18	0,1	0,072
3	N. figure in formazione/n. docenti	1,63	1,49	0,1	0,110
4	N. giorni all'estero (docenti)	193,00	149,00	0,2	0,259
5	$[(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip]$ (POE)	19,243	19,243	0,4	0,400
				1	1,021

Importi in euro

2) Secondo indicatore parziale di performance – ricerca e terza missione

I parametri di riferimento, e i relativi pesi, per il calcolo del secondo indicatore parziale sono i seguenti.

I dati sono contenuti nei decreti MIUR di ripartizione del FFO relativamente agli anni 2015 e 2016.

Per quanto riguarda i parametri 1 e 2, si tiene conto delle quote di risorse necessarie per la salvaguardia, escludendo quella attinente alla quota base, in linea con quanto previsto dalla legge di riforma universitaria n. 240 del 2010 (accelerare il processo di riequilibrio delle università statali tenuto conto della primaria esigenza di assicurare la copertura delle spese fisse di personale di ruolo entro i limiti della normativa vigente).

Stante che le risorse necessarie alla salvaguardia 2016 sono calcolate in ragione del FFO 2015 (base + premiale + perequativo) meno il 2,25%, lo stanziamento MIUR 2016 da considerare è calcolato allo stesso modo sulla quota premiale 2015.

Ne deriva che, rispetto al totale delle risorse necessarie per la salvaguardia assegnate all'Ateneo nel 2016, pari a € 17.283.555:

- € 7.446.147,00 si considerano assegnate quale perequazione della quota premiale A;
- € 3.889.607,00 quale perequazione delle politiche di reclutamento della quota premiale B.

N.	PARAMETRO	STANZIAMENTO MIUR 2016 (PT)	STANZIAMENTO MIUR 2015 (PO)	PESO	PT/PA* PESO
1	FFO premiale A (assegnazione VQR premiale A)	21.172.346,98	21.659.690,00	69,714%	0,681
2	FFO premiale B (politiche di reclutamento)	4.001.978,84	4.094.096,00	21,227%	0,207
3	Dottorato di ricerca	2.071.985,00	1.941.790,00	9,059%	0,097
				1	0,986

Importi in euro

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 ricerca e terza missione sarà 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 e terza missione** è definito come semisomma dei due indicatori parziali, costruiti con parametri interni (il primo) e con parametri esterni (il secondo):

$$\text{IndGlobalePerfRic} = (\text{primoIndParzRic} + \text{secondoIndParzRic}) / 2$$

Il valore assunto annualmente dall'indicatore globale di performance (ricerca e terza missione) 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.

Il valore dell'indicatore globale di ricerca è pari a 1,003; è da ritenere perciò in lieve miglioramento.

Nel seguito il calcolo dell'indicatore globale ricerca e trasferimento tecnologico relativo ai dipartimenti.

Si evidenzia che i parametri n. 1 e n. 2 sono disponibili solo per il 2016, in quanto nel 2015 sono stati applicati massivi risconti passivi dovuti all'allineamento dei dati in contabilità economico-patrimoniale secondo le disposizioni ministeriali.

Relativamente al parametro n. 4 (docenti all'estero), si evidenzia che la mobilità è generalmente di 3/4 giorni, e pertanto a livello globale si è mutato il riferimento da mesi a giorni; l'indicatore perde di significatività nel confronto dipartimentale stante che i docenti all'estero appartengono, nel confronto tra dipartimenti, a dipartimenti diversi (il numeratore o il denominatore sarebbe spesso uguale a zero).

Per le criticità sopra rilevate gli indicatori 1,3 e 4 sono poco significativi.

Per quanto riguarda il calcolo dell'indicatore globale – ricerca e trasferimento tecnologico- relativo ai dipartimenti, stante quanto sopra evidenziato e alla luce del fatto che i parametri sopra descritti sono già contenuti nel modello POE (ivi compresa la valutazione rispetto alla quota premiale), per semplificazione, affidabilità e per omogeneità di valutazione può essere sufficiente riferirsi ai dati in esso attestati.

DIPARTIMENTO	IPD1= [(1+IPR)dip/Σ(1+IPR)dip	IPD2	INDICATORE GLOBALE RICERCA DIP: (IPD1+IPD2)/2
	AL 31.12.2016		
DIISM	0,908769634	0,986	0,947
DSFTA	1,042387591	0,986	1,014
DSV	1,492483424	0,986	1,239
DBCF	1,499542145	0,986	1,243
DBM	1,487917591	0,986	1,237
DMMS	1,464398156	0,986	1,225
DSMCN	0,549470094	0,986	0,768
DSFUCI	0,776073842	0,986	0,881
DFCLAM	1,423359534	0,986	1,205
DSSBC	1,256446399	0,986	1,121
DISPOC	1,495459308	0,986	1,241
DISPI	1,387428334	0,986	1,187
DEPS	1,479840882	0,986	1,233
DISAG	1,485217265	0,986	1,236
DIGIUR	1,494342869	0,986	1,240
	19,243		

Indicatore globale di performance

Gestione

Anche l'indicatore globale di performance della di gestione è costituito da due indicatori parziali.

1) Primo indicatore parziale di performance – gestione

Il primo è dato dall'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) calcolato a livello ministeriale.

$$\text{ISEF} = 0,82 * (\text{FFO} + \text{fondo programm. Triennale} + \text{contribuzione netta studenti-fitti passivi}) / (\text{spese di personale} + \text{oneri di ammortamento})$$

L'ultimo valore disponibile sull'applicativo PROPER è riferito al 2015, ed è pari a **0,98**.

Il valore relativo al 2016 è ancora comunicato informalmente dal MIUR, ma sul sito PROPER non è ancora presente a sistema. Il valore ISEF 2016 è pari a **1,03**.

2) Secondo indicatore parziale di performance – gestione

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

- a. quello relativo alle strutture dipartimentali;
- b. 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 di dipartimento, 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) % ore ambito 1) / N. di indicatori strutture dipartimentali

(2) % ore ambito 2) / N. di indicatori altre strutture

Questo tipo di impostazione consente di non predeterminare il numero 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.

Nel calcolo del secondo indicatore parziale di performance si sono riscontrate le seguenti criticità:

- per taluni indicatori non sono definiti i target (ove possibile è stato applicato il confronto temporale oppure sono stati applicati gli stessi target previsti dal Piano integrato delle performance 2016 e si è calcolato l'indicatore in modo da rispettare la coerenza con il criterio generale "positivo se > 1" applicando la formula: risultato 2016/target);
- non è spesso possibile un confronto con l'anno precedente, dato che si tratta di attività o indicatori calcolati per la prima volta (ove possibile è stato applicato il confronto temporale sono stati applicati gli stessi target previsti dal Piano integrato delle performance 2016 e si è calcolato l'indicatore in modo da rispettare la coerenza con il criterio generale "positivo se > 1" applicando la formula: risultato 2016/target);
- dove non è possibile definire un target o un confronto, il parametro non è stato valorizzato.
- si è calcolato l'indicatore parziale sommando i valori ottenuti per i singoli indicatori e dividendo il risultato per il numero di parametri indicati al netto di quelli non valorizzati.
- i parametri non valorizzati costituiranno la base di confronto per la valutazione relativa all'anno 2017.

a) indicatore parziale gestione amministrazione centrale

PARAMETRI	TARGET	RISULTATO 2016	INDICATORI
1) customer satisfaction per i servizi forniti	65%	0%	0,000
2) ore lavorate/ore contrattuali retribuite	confronto con 2015 pari a 79,36%	76,46%	0,010
3) employee satisfaction	31.12.2016	0%	0,000
4) n. posti banditi/n. posti programmati (docenti)	90%	100%	1,111
5) crediti riscossi nell'anno/crediti riscuotibili	75%	88,48%	1,180
6) debiti pagati nell'anno/debiti scaduti	75%	99%	1,320
7) giorni medi per i pagamenti	30	58	0,517
8) flussi di cassa attivi/flussi di cassa attivi previsti	manca target	scostamento pari al 1%	
9) flussi di cassa passivi/flussi di cassa passivi previsti	manca target	scostamento pari al 10%	
10) valore del patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	confronto tra i valori riferiti ai due esercizi (1+(Vt-V0))	da -11.257.026,08 a -6.562.120,48 (+58%)	1,583
11) apertura al pubblico uffici studenti e didattica: ore settimanali di apertura al pubblico/(ore annuali lavorate dal pta afferente/52)	> 1	15 ore in media; 689,36 ore annue lavorate	1,131
12) Help desk e assistenza informatica: ore settimanali di copertura del servizio/(ore annuali lavorate dal pta afferente/52)	> 1	72 ore la settimana (2 persone)	1,310
13) percentuale di sezioni amministrazione trasparente aggiornate	90%	89,65%	0,996
14) n. proposte per aree di rischio specifiche presentate (anticorruzione)	almeno una per area (obiettivo assegnato a 6 aree con peso 5% ad eccezione di una con peso 20%)	56%	0,560
15) % di operatori economici aggiudicatari di più contratti negli ultimi 10 anni	manca target	17%	
16) % varianti sui lavori	0%	0%	1
17) % interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza	<5%	<5%	1
18) % spazi in classe minore di E	0%	0%	1
19) sentenze favorevoli+accordi stragiudiziali conclusi/fascicoli aperti	20%	32%	1,6
			14,319
a) INDICATORE PARZIALE GESTIONE AMM. CENTRALE (calcolato su 16 parametri)	0,895		

Nel seguito i dati specifici relativi ai dipartimenti, con le seguenti notazioni.

Gli indicatori n. 1 e n. 3 non sono stati valorizzati in quanto la decisione di effettuare la rilevazione di customer satisfaction e l'employee satisfaction nel 2017 (all'interno del progetto Good Practice) non è imputabile alle strutture dipartimentali; appare, pertanto, iniqua una valorizzazione del parametro.

I risultati della rilevazione saranno utilizzati per la rilevazione del 2017.

L'indicatore n. 5 rappresenta già un obiettivo individuale delle Segreterie amministrative, con un suo peso.

Appare, pertanto, arbitrario utilizzare due volte lo stesso indicatore per la valutazione della medesima prestazione.

b) indicatore parziale gestione dipartimenti

PARAMETRI	TARGET	RISULTATO 2016	INDICATORI
1) customer satisfaction per i servizi forniti	65%	0%	
2) ore lavorate/ore contrattuali retribuite	confronto con 2015 pari a 77,44%	77,86%	1,005
3) employee satisfaction	31/12/2016	76% (in corso di realizzazione a giugno 2017)	
4) età media docenti e pta al 31/12/2016	manca target	docenti: 55; pta: 51	
5) n. medio di giorni di ritardo sulle scadenze formalizzate	0	6,45	
6) spese totali su MEPA/spese effettuate su MEPA	100%	100%	1,000
7) spese per ricerche/fondi assegnati per ricerca	75%	77,55%	1,034
			3,039
b) INDICATORE PARZIALE GESTIONE DIPARTIMENTI (calcolato su 3 parametri)	1,013		

Si rileva che l'extrapolazione del dato del tempo lavorato rispetto alle sole Segreterie amministrative dipartimentali (calcolando, per differenza rispetto al totale, quello delle "altre strutture") priva di significato il valore dell'indicatore parziale gestione dipartimenti (nel seguito definito "b"), stante il basso valore percentuale dovuto al numero di personale assegnato alle Segreterie medesime (7%).

Sembra opportuno scorporare dall'Amministrazione centrale il "settore ricerca dipartimenti" (personale tecnico) e gli Uffici studenti e didattica dipartimentali, sommando la relativa percentuale a quella delle Segreterie amministrative e ottenendo così un risultato che rispecchia il contributo del personale tecnico-amministrativo alla gestione dipartimentale, coerentemente alla definizione dell'indicatore stesso.

	SOMMA DI MMRETRIBUITI	SOMMA DI MMLAVORATI	MMLAVORATI / MMRETRIBUITI
Globale Ateneo	103777708	79449117	100%
Segreteria amministrative di dipartimento	7334921	5711074	7%
Settore ricerca dipartimenti	27474815	21193567	27%
Uffici studenti e didattica dipartimenti	7426717	5839065	7%
Differenza (amministrazione centrale)	61541255	46705411	59%

Il calcolo è effettuato in minuti per maggiore precisione

L'interpretazione data al S.M.V.P., affinché il calcolo sia significativo, è moltiplicare a) e b) per il rispettivo peso assegnato alla struttura organizzativa cui si riferisce (amministrazione centrale o dipartimenti) e sommare il relativo valore, ottenendo così quello che viene definito secondoIndParzGest.

TOTALE INDICATORE	N. INDICATORI	IPG a e b	PESO	IPG a e b * PESO
14,319	16	0,895	59%	0,561
3,039	3	1,013	41%	0,415
			secondoIndParzGest	0,977

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

L'indicatore globale di gestione dell'Ateneo è pari a 1,003, in lieve miglioramento.

Nel seguito il calcolo dell'indicatore globale gestione relativo ai dipartimenti:

DIPARTIMENTI	% MIN. LAV./MIN. RETRIB. 2016	% MIN. LAV./MIN. RETRIB. 2015	INDICATORE 2	INDICATORE 3	INDICATORE 7 (CON EXTRA-TARGET)	INDICATORE GLOBALE GESTIONE DIP.
DBM	77,69%	79,39%	0,979	1,000	1,034	1,00
DBCF	77,21%	78,18%	0,988	1,000	0,811	0,93
DEPS	78,95%	80,43%	0,982	1,000	0,778	0,92
DFCLAM	78,86%	86,15%	0,915	1,000	0,672	0,86
DIGIUR	81,92%	83,35%	0,983	1,000	0,759	0,91
DIISM	76,26%	83,04%	0,918	1,000	1,029	0,98
DMMS	79,41%	79,02%	1,005	1,000	1,103	1,04
DSFUCI	82,10%	85,27%	0,963	1,000	0,713	0,89
DSV	76,24%	81,42%	0,936	1,000	0,782	0,91
DSFTA	81,40%	69,81%	1,166	1,000	0,332	0,83
DSMCN	74,91%	84,14%	0,890	1,000	0,864	0,92
DISPI	71,57%	77,55%	0,923	1,000	0,572	0,83
DISPOC	77,31%	72,47%	1,067	1,000	0,638	0,90
DSSBC	79,98%	65,75%	1,216	1,000	0,525	0,91
DISAG	81,37%	68,93%	1,180	1,000	1,022	1,07
ATENEO	77,86%	77,44%				

Criteria di valutazione degli obiettivi

Il Piano integrato delle performance 2016 prevede che, per ciascun obiettivo, siano definiti un indicatore, un target ed un peso relativo.

Possono inoltre essere definiti tre possibili livelli di raggiungimento dell'obiettivo:

1. 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);
2. target: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
3. eccellenza: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

In relazione ai criteri di valutazione il S.M.V.P. prevede quanto segue:

- 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.

Quando il target è definito in termini quantitativi o di data l'esplicitazione dei tre livelli sopra definiti non è necessaria; 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 pari almeno al 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 110 (la proposta iniziale, pari a 125, è stata rettificata sulla base delle indicazioni del N.d.V.).

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

In relazione al calcolo degli indicatori globali, per i quali il Piano della performance 2016 prevede un target >1, si evidenzia la criticità nell'applicazione del principio generale sopra richiamato, fissato dal S.M.V.P. (sezione n. 4), che prevede che, al di sotto del valore 50 si attribuisca zero alla performance realizzata e che valori superiori possano essere ritenuti apprezzabili.

Nel caso degli indicatori globali di ricerca, didattica e gestione (il cui valore è solitamente di poco al di sotto o al di sopra di uno), una valutazione apprezzabile con un valore pari a 0,5 non sarebbe rispondente alla logica degli indicatori stessi, implicando gravi carenze dell'organizzazione.

D'altro canto, 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.

Ciò penalizza, in particolare, le figure apicali dell'Ateneo e le Segreterie amministrative dipartimentali, nonché le altre figure la cui valutazione è collegata agli indicatori globali di Ateneo.

In una situazione analoga, nel 2015 a tale criticità era stato ovviato introducendo nel Piano delle performance 2015 la seguente scala di valori relativamente all'indicatore ISEF:

- apprezzabile: 0,98 - 0,99
- target: 1,00-1,04
- eccellenza: > 1,05

Tenuto conto della maggiore complessità degli indicatori globali, che riassumono una quantità di indicatori parziali ben superiore a quelli previsti per il calcolo dell'ISEF, si propone di introdurre nel S.M.V.P. un correttivo relativamente alla valutazione degli indicatori globali, per la quale appare equa la seguente scala di valori:

- apprezzabile: da 0,95
- target: 1-1,04
- eccellenza: da 1,05

- Quando la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori, a cui associamo valori numerici convenzionali coerenti con quelli precedentemente descritti.

1 - Insufficiente (0)

2 - Minimo (50)

- 3 – Accettabile (75)
- 4 – Adeguato alle attese (100)
- 5 – Superiore alle attese (110)

Tale scala di valori viene utilizzata prevalentemente per la valutazione dei comportamenti organizzativi (personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e a tempo indeterminato di categoria B, C, D, D titolare di posizione organizzativa ed EP non titolare di incarico).

Le linee guida per la valutazione dei comportamenti organizzativi sono pubblicate sul sito di Ateneo:

<https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione>

I documenti inerenti la valutazione delle posizioni organizzative attribuite al personale di categoria D ed EP sono pubblicate sul sito di Ateneo:

<https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione-posizioni>

In allegato (allegato A) la tabella riepilogativa degli obiettivi strategici, contenente le informazioni riguardanti l'area strategica/visione strategica, la descrizione della struttura di riferimento, il target, gli indicatori e il relativo peso, il valore consuntivo dell'indicatore, le variazioni eventualmente intervenute e una sintetica descrizione, in funzione di una semplice lettura da parte dei cittadini e degli *stakeholders* esterni.

Nel seguito si riepilogano i risultati degli obiettivi strategici definiti dal Piano integrato delle performance 2016, e dei risultati delle Segreterie amministrative dipartimentali:

ORGANO/AREA	SOMMATORIA DI (PESO*% CONSEGUIMENTO OBIETTIVO)
Direttore generale	80,40%
Direttore generale vicario	100,00%
Area servizi allo studente	96,94%
Area sistema contabile	97,50%
Area del personale	93,54%
Area edilizia	93,44%
Area logistica	100,00%
Area ricerca	91,50%
Area affari generali e legali	89,00%
Area sistemi informativi e documentali	80,50%
Sistema bibliotecario di Ateneo	94,00%
Segreterie amministrative dipartimentali (media)	65,51%
Uffici studenti e didattica (media)	100,00%
Santa Chiara Lab	100,00%

Per maggiore chiarezza, rispetto al valore della media dei risultati delle Segreterie amministrative dipartimentali, si riepilogano gli specifici valori:

SEGRETERIE AMMINISTRATIVE DIPARTIMENTALI	SOMMATORIA DI (PESO*% CONSEGUIMENTO OBIETTIVO)
DGIUR	87,67%
DISPOC	92,75%
DBCF	78,46%
DBM	75,50%
DIISM	73,76%
DSV	76,47%
DISPI	83,94%
DMMS	80,60%
DEPS	90,28%
DSSBC	77,43%
DSFTA	67,32%
DISAG	91,04%
DSMCN	82,27%
DFCLAM	92,50%
DISFUCI	77,15%

3.3 Obiettivi e piani operativi

Analisi e proposta di riorganizzazione dell'Ateneo

Si relaziona, nel seguito, in merito all'obiettivo assegnato al Direttore generale, nell'ambito dell'area strategica "gestione": *analizzare e adeguare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.*

Indicatore: analisi della situazione esistente e redazione di una proposta di riorganizzazione.

Metodologia di lavoro

Al fine di analizzare i processi e valutare i miglioramenti sul piano organizzativo e tecnologico, nel corso del 2016 si è dato corso ad una serie colloqui con i responsabili delle divisioni/uffici; a causa della complessità dell'organizzazione e della trasversalità di molti processi, il confronto con i responsabili delle diverse attività non è stato concluso nell'anno, ma prosegue nel 2017.

In coerenza con gli obiettivi strategici definiti dal piano delle performance 2016 e dalla programmazione strategica 2016/2018, si sono identificati (vedasi figura nella pagina seguente per una rappresentazione grafica):

1) PROCESSI DI SISTEMA

- internazionalizzazione;
- assicurazione della qualità;
- comunicazione e promozione;
- pianificazione strategica e valutazione della performance;

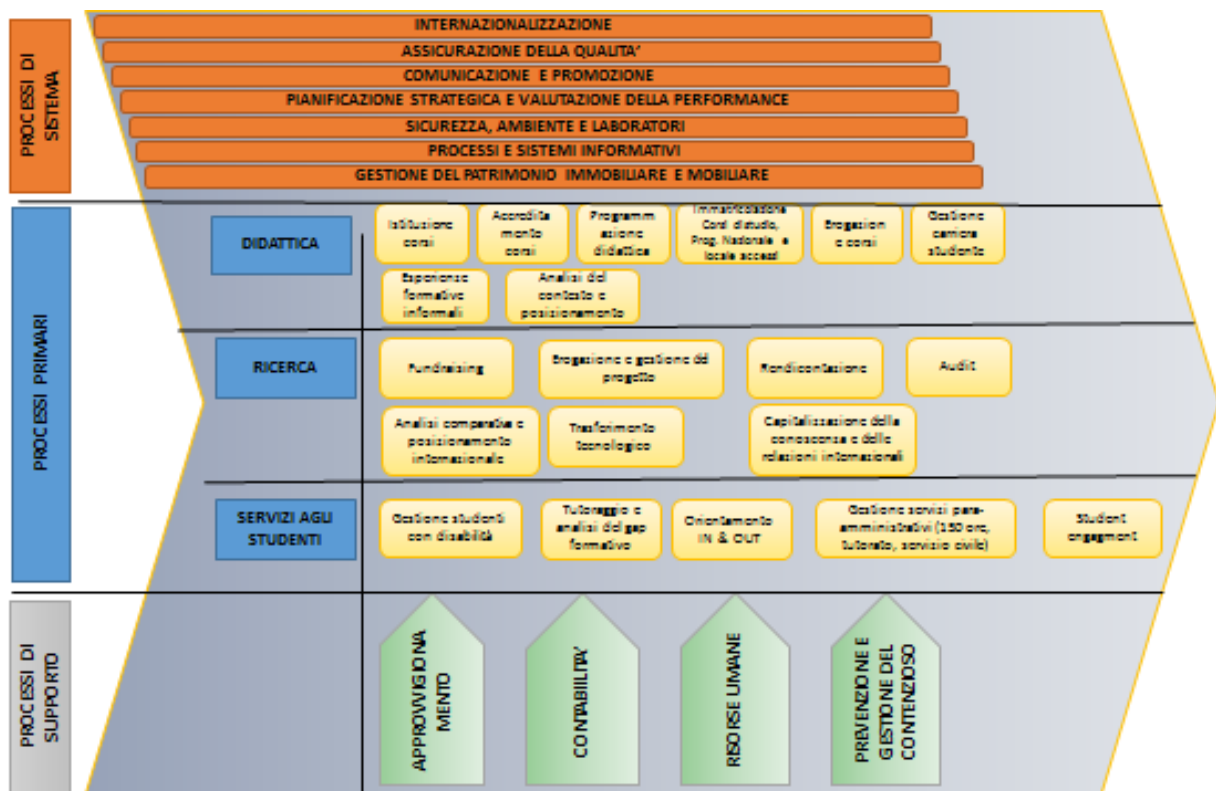
- sicurezza, ambiente e laboratori;
- processi e sistemi informativi;
- gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare.

2) PROCESSI PRIMARI E RELATIVE ATTIVITÀ

- didattica;
- ricerca;
- servizi agli studenti.

3) PROCESSI DI SUPPORTO PRIORITARI, sui quali concentrare l'attenzione immediata:

- approvvigionamento;
- contabilità;
- risorse umane;
- prevenzione e gestione del contenzioso.



Analisi critica e osservazioni organizzative

Si riportano in maniera sintetica e schematica le evidenze emerse, distinguendo gli elementi che possono essere influenzati dall'Università e quelli che non dipendono direttamente da fattori interni all'organizzazione.

- Elementi esterni all'Università:
 - il Codice dell'amministrazione digitale è in continuo cambiamento e contiene elementi contraddittori e non condivisi a livello di tutte le amministrazioni;
 - scarsa integrazione tra basi dati ministeriali e sistemi informativi locali;

- il fornitore principale di software (CINECA), dovendo fornire assistenza e supporto a un elevatissimo numero di amministrazioni, non è in grado di essere prontamente reattivo ai cambiamenti e alle esigenze del singolo ente.
- Elementi interni all’Ateneo:
 - difficoltà nel reperire i dati e nell’avere una visione organica delle informazioni e degli indicatori;
 - processo di digitalizzazione ‘a singhiozzo’, in una continua negoziazione di carattere normativo e di responsabilità procedimentale tra uffici e utenti finali;
 - frammentazione delle attività in più sistemi informativi/procedure con imputazioni ripetute dei dati;
 - mancanza di una visione di insieme delle funzionalità e delle evoluzioni dei sistemi informativi;
 - scarsa autonomia da parte dell’utenza evoluta nell’utilizzo dei software;
 - molti interlocutori su un unico task e poche responsabilità determinate.

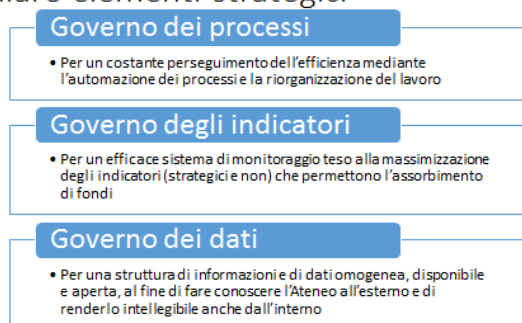
Dagli elementi raccolti emerge la necessità di perfezionare la relazione tra le persone coinvolte nei processi e nei sistemi informativi, migliorando la capacità di lavorare per ‘progetti’, colmando i gap di competenze ove necessario (sia dal punto di vista della preparazione specifica, sia dal punto di vista del management), e riattribuendo ai concetti di “responsabilità” e “accountability” il giusto valore e significato.

Dall’analisi effettuata i principali punti di debolezza appaiono essere:

- l’assenza di reporting e cruscotti in modalità self-service per i principali *stakeholders* interni ed esterni (Direttore generale, direttori di dipartimento, Nucleo di valutazione, ecc.);
- l’inadeguatezza dei processi interni per il passaggio, l’elaborazione e la condivisione di documenti istituzionali e non.

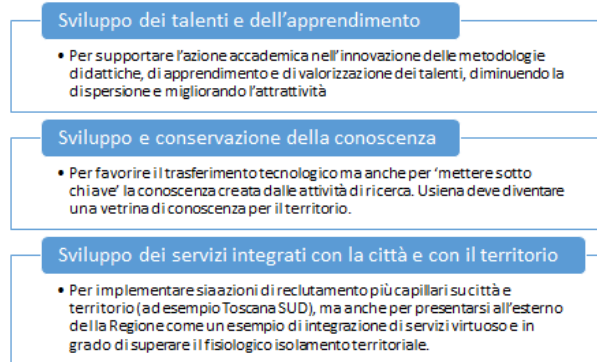
Le evidenze emerse, in coerenza con gli obiettivi strategici delineati dagli organi di governo, hanno consentito di identificare gli ambiti di azione immediata, evidenziati nel seguito.

Presidiare elementi strategici

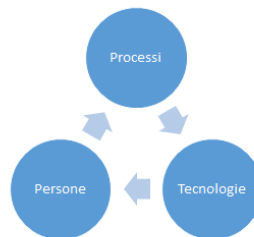


e inoltre:

Introdurre elementi innovativi



Iniziative organizzative, un corretto mix



La riorganizzazione appare necessaria per:

- essere più efficaci;
- essere compliant;
- essere competitivi con le altre università;
- essere adeguati al necessario dinamismo dell'area accademica.

Le soluzioni proposte

Allo scopo di presidiare i tre elementi strategici sopra individuati (governo dei processi, dei dati, degli indicatori), si sono individuate quattro iniziative da attuare con immediatezza:

- la creazione di un'Area organizzazione e sistemi informativi;
- la creazione di una divisione/ufficio Programmazione, controllo e reporting in staff alla Direzione generale;
- l'individuazione di programmi permanenti interni (amministrazione e area accademica);
- l'individuazione dei primi progetti (2017) per intervenire sulle evidenze emerse in fase di analisi.

Ipotesi di sviluppo dell'organizzazione



L'attivazione di una nuova area dirigenziale (Area organizzazione e sistemi informativi) e l'attivazione della procedura per la copertura della connessa funzione di responsabilità è stata deliberata dal Consiglio di amministrazione di Ateneo il 28 aprile 2017; in tale contesto sono, inoltre, state presentate le attività di analisi dell'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici e del relativo adeguamento al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

La missione dell'Area organizzazione e sistemi informativi è quella di presidiare e sviluppare tutti i processi dell'amministrazione universitaria, sia in relazione ai propri *stakeholder* (studenti, docenti, cittadinanza universitaria, ecc.) sia in relazione ai servizi interni offerti, costituendo lo strumento attraverso cui realizzare le innovazioni organizzative mediante l'implementazione ed il miglioramento continuo dei sistemi informativi.

I principali processi e attività che l'Area è chiamata a presiedere sono:

- gestione della domanda ed evoluzione del sistema informativo;
- gestione dei servizi: problem management, incident management, ecc.;
- catalogazione ed evoluzione dei servizi;
- erogazione della produzione: *service level management*;
- governo dei processi di Ateneo;
- governo dei dati;
- innovazione tecnologica.

Con l'introduzione dell'Area organizzazione e sistemi informativi, si propone di diminuire drasticamente il numero dei gruppi di lavoro interni all'amministrazione, creando dei programmi permanenti tematici all'interno dei quali individuare progetti strategici con personale correttamente allocato e, nel caso, assegnato temporaneamente.

Si sono individuati cinque programmi permanenti nei quali saranno incardinati man mano tutti i progetti avviati:

- digitalizzazione, copertura funzionale e automazione dei servizi in uso (aumentarne l'efficienza e estendere la copertura funzionale dei sistemi attuali);
- evoluzione dei sistemi a supporto alle decisioni (progetti di Business Intelligence e gestione di Big Data sugli ambiti studenti e ricerca);
- innovazione dei sistemi informativi per la formazione e la didattica; l'evoluzione delle tecnologie consente l'attivazione di strumenti più innovativi per l'insegnamento (e-learning,

MOOC, OpenBadge, Blendend Learning..). Si rileva un necessario approfondimento al fine di trovare un posizionamento dell'Ateneo su tematiche quali LifeLong Learning, competenze trasversali, soft skill e, soprattutto, metodi di insegnamento che vengono introdotti da esperienze extra-nazionali (learning by doing, probem based learning). Questo posizionamento può essere trovato probabilmente mettendo a fattor comune i progetti affrontati al Santa Chiara Lab con alcuni progetti interni a qualche corso di laurea pilota;

- innovazione dei sistemi informativi per la ricerca;
- Open Data e trasparenza;

Si ritiene opportuno affidare ad un'unica divisione/ufficio il coordinamento di tutte le fasi di programmazione di Ateneo: programmazione strategica, simulazione programmazione didattica, simulazione contribuzione studentesca, programmazione risorse umane, programmazione risorse economico-finanziarie.

In tale contesto promuove il corretto uso dei sistemi informativi adibiti a queste fasi (*budgeting*, piano integrato, simulazioni), garantisce la corretta integrazione delle fasi e si occupa, in collaborazione con gli organi di governo e con gli uffici coinvolti, della stesura del piano integrato e della programmazione triennale.

È il punto di raccolta e di implementazione di tutte le analisi e simulazioni richieste per la misurazione di tutti i processi (primari e non) dell'Ateneo, fungendo da trait-de-union tra gli organi di valutazione e controllo (ad es. N.d.V.) e l'amministrazione dell'Ateneo.

Le attività realizzate nel 2016

Nell'ambito dell'obiettivo precedentemente descritto le attività realizzate nel corso del 2016 sono:

- analisi dei processi e digitalizzazione dei principali flussi informativi, in particolare per ciò che concerne l'ordinativo informatico e le missioni;
- voto elettronico studenti;
- assessment dell'utilizzo dei sistemi gestionali;
- attivazione di processi di firma digitale maggiormente flessibili;
- definitivo assestamento dei dati giuridici nel sistema centrale (CSA).

L'integrazione tra le misure di prevenzione della corruzione e il ciclo della performance

L'Università di Siena, con decreto rettorale n. 142/2016 del 29 gennaio 2016, ratificato dal CdA nella seduta del 2 febbraio 2016, ha adottato il "Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2017-2018", comprensivo dell'allegato relativo al "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018", i quali sono stati pubblicati nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del portale dell'Ateneo:

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

Tali piani costituiscono il secondo aggiornamento del documento, redatto sulla scorta delle indicazioni riportate nella determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 (aggiornamento 2015 al Piano nazionale anticorruzione) predisposta dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC).

Il Piano nazionale anticorruzione pone l'accento sul significato più ampio della parola "corruzione" e sul contesto nel quale si inseriscono le misure atte a contrastarla. Si intende, cioè, "maladministration" ("cattiva gestione,"), inteso come concetto più ampio e meno specifico rispetto al significato generalmente attribuito al termine "corruzione".

Per identificare i casi di "maladministration", vale a dire di situazioni non rispondenti ai principi di efficacia, efficienza ed economicità, occorre mettere in atto un processo di risk management:

- definizione del contesto;
- identificazione del rischio;
- analisi del rischio;
- valutazione del rischio;
- trattamento (idonee misure).

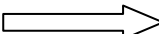
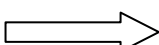
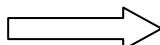
Ai fini di cui sopra è necessario integrare una visione per processi in una linea di coerenza, identificando, all'interno dei medesimi, le attività, le unità organizzative coinvolte e gli eventi rischiosi, cioè eventi che se si realizzassero potrebbero determinare un danno all'organizzazione (in tal senso di parla di "corruzione").

Il Piano nazionale anticorruzione identifica le possibili cause di corruzione (nel significato sopra precisato):

- assenza di controllo;
- assenza di trasparenza;
- mancanza di competenze (può determinare applicazioni errate delle disposizioni normative o prestazioni non adeguate al fine pubblico dell'azione);
- esercizio prolungato del potere decisionale (l'ANAC ha chiarito che la "rotazione" del personale è una misura cui è necessario ricorrere nei casi in cui vi siano fondati rischi di corruzione; non può essere adottata arbitrariamente e senza un'adeguata programmazione);
- eccesso/difetto di regolamentazione (la scarsa qualità della regolamentazione, l'eccessiva complessità o l'assenza di regole possono condurre a interpretazioni controverse o contrastanti, lasciando spazio al compimento di eventi rischiosi).

Le cause che determinano in rischio, associate al relativo rating (medio/basso/alto) per stabilire le priorità di intervento, implicano poi la scelta delle soluzioni adottate, che devono essere tra di loro coerenti.

In particolare, si evidenziano:

- Esercizio prolungato del potere decisionale  misure di rotazione
- Mancanza di competenze  formazione
- Eccesso/difetto di regolamentazione  semplificazione

L'attuazione del Piano per la prevenzione della corruzione può, pertanto, tradursi in obiettivi di miglioramento (efficacia/efficienza) nel contesto del ciclo della performance, in particolare per ciò che attiene alla semplificazione dei processi, alla formazione del personale e alla riorganizzazione amministrativa.

Per rendere incisive le azioni per la prevenzione della corruzione, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT - dott. Marco Tomasi) nel corso del 2016:

1. ha impartito le necessarie disposizioni per la realizzazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2018;

2. ha provveduto a redigere una relazione sulle misure attuate nel corso dell'anno 2016 e a pubblicarla sul portale di Ateneo, nell'apposita sezione di Amministrazione trasparente;
3. ha provveduto ad aggiornare il Piano triennale di prevenzione della corruzione per il triennio 2017-2019. Tale aggiornamento è stato adottato dall'Università nella seduta del Consiglio di amministrazione del 27 gennaio 2016, trasmesso all'ANAC e pubblicato sul portale di Ateneo.

Successivamente il RPCT ha disposto l'invio di una informativa a tutta la comunità accademica di tale avvenuto adempimento.

1. Realizzazione delle misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano 2016-2018

In generale il Piano prevede alcune misure di valenza per tutto l'Ateneo: Giornata della trasparenza, *whistleblowing*, formazione del personale, monitoraggio adempimenti trasparenza, monitoraggio sull'applicazione delle norme relative al conflitto d'interessi, a cui si affiancano altre misure specifiche per le Aree di rischio a fattore alto: monitoraggio sulla corretta applicazione delle procedure, informatizzazione delle procedure, formazione specialistica del personale, rotazione dei componenti delle commissioni di gara/concorso, verifica della corretta composizione delle commissioni di gara/concorso.

Si riporta una breve sintesi delle principali attività realizzate nel corso dell'anno 2016:

- programma triennale per la formazione del personale 2016-2018;
- realizzazione di n. 4 corsi di formazione;
- misure attuative del *whistleblowing*;
- matrice delle responsabilità per gli adempimenti in tema di trasparenza;
- realizzazione della Giornata della trasparenza;
- organizzazione e avvio delle attività di monitoraggio.

Programma triennale per la formazione del personale 2016-2018

Il programma, attraverso iniziative che si articolano su due livelli: formazione di livello generale e formazione di livello specifico, prevede percorsi e iniziative formative differenziati, per contenuti e livello di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che i dipendenti svolgono nell'ambito del sistema di prevenzione del rischio corruttivo.

- Attraverso la formazione di livello generale si vuole raggiungere in maniera capillare tutto il personale dell'Ateneo, con l'obiettivo che ciascun dipendente partecipi alla realizzazione del complesso sistema di prevenzione della corruzione anche attraverso un cambiamento di approccio al lavoro, stimolando un cambiamento culturale che consenta di non percepire la pubblica amministrazione come una macchina estranea, ma di viverla con maggiore senso di appartenenza.
- Attraverso la formazione di livello specifico, con percorsi formativi differenziati per il personale che opera in ambiti particolarmente esposti al rischio di corruzione e tenendo conto del ruolo che esso è chiamato a svolgere, si vuole supportare il personale interessato nell'individuazione o nella modifica delle modalità di lavoro che, anche in astratto, possano ingenerare comportamenti a rischio.

Realizzazione di n. 4 corsi di formazione

Nel corso del 2016 si sono avviate le attività formative con la realizzazione di quattro corsi.

Due nell'ambito della formazione di livello generale: "Trasparenza, integrità, legalità" rivolto ai responsabili di ufficio/struttura e ai responsabili del procedimento di pubblicazione; "Anticorruzione

e Trasparenza: aspetti fondamentali del pubblico agire quotidiano” rivolto a tutto il personale tecnico e amministrativo.

Altri due corsi nell’ambito della formazione di livello specifico: “L’anticorruzione, la trasparenza ed i comportamenti virtuosi negli appalti pubblici” rivolto principalmente ai Responsabili unici del procedimento di acquisto (RUP); “Gli incarichi professionali nelle università – obblighi di trasparenza”, rivolto al personale degli uffici e delle strutture che conferiscono incarichi professionali.

Misure attuative del whistleblowing

La legge 190/2012 ha introdotto l’istituto del *whistleblowing* con l’obiettivo di incoraggiare i dipendenti pubblici a denunciare gli illeciti di cui vengano a conoscenza nell’ambito del rapporto di lavoro, garantendo, a coloro che con senso civico si espongono in prima persona, la tutela della riservatezza e la protezione contro eventuali forme di ritorsione che si possano verificare sempre in ambito lavorativo.

Il RPCT, ai fini della tutela della riservatezza dell’identità del segnalante, ha disposto l’attivazione della casella di posta elettronica anticorruzione@unisi.it che garantisce la massima riservatezza dell’identità del segnalante. L’attivazione della casella è stata accompagnata dalla redazione di apposite note operative, rese disponibili in Amministrazione trasparente – Anticorruzione – Whistleblowing, nella sottosezione che è stata appositamente implementata.

Matrice delle responsabilità per gli adempimenti in tema di trasparenza

Per garantire la massima consapevolezza sugli obblighi di trasparenza, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha disposto la realizzazione della matrice delle responsabilità degli adempimenti in tema di trasparenza. In essa per ogni adempimento si individua chi è tenuto alla elaborazione e trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione. Il documento è pubblicato in Amministrazione trasparente – Disposizioni generali.

Realizzazione della Giornata della trasparenza

Il 10 novembre 2016 si è svolta la prima Giornata della Trasparenza, evento aperto a tutta la cittadinanza, in particolare a tutto il personale e agli studenti dell’Università, ad associazioni, partner e in genere agli *stakeholder* dell’Ateneo.

L’evento ha visto la partecipazione del dottor Ermanno Granelli, magistrato della Corte dei conti, che ha svolto un’interessante lezione aperta su “Presupposti ed evoluzione della normativa anticorruzione – Il ruolo della Corte dei conti nella prevenzione della corruzione”.

Gli interventi dedicati alle azioni dell’Ateneo sono stati affidati ai professori Giulio Ghellini e Pasquale Ruggiero che hanno relazionato su “Le attività del Nucleo di valutazione in materia di trasparenza”; al professor Andrea Garzelli che ha relazionato su “Le attività del Presidio di Qualità” e al dottor Giovanni Colucci che ha relazionato su “Le tematiche dell’anticorruzione, trasparenza e performance come disegno unitario all’interno del ciclo della performance”.

Organizzazione e avvio delle attività di monitoraggio

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha disposto l’organizzazione e l’avvio delle seguenti attività di monitoraggio:

- i contratti di lavoro autonomo. Le maggiori criticità sono state riscontrate negli adempimenti di pubblicazione degli atti. Per affrontare le criticità emerse è stato organizzato un corso di formazione, è stata redatta una circolare informativa per richiamare l’attenzione sugli obblighi di pubblicazione, sono state intensificate le attività di monitoraggio sugli adempimenti;

- le procedure di acquisto. Le maggiori criticità sono state riscontrate nelle attività di implementazione dei dati/documenti nell'applicativo UGOV. Gli uffici della Divisione ragioneria hanno effettuato una capillare attività informativa ai RUP e ai loro collaboratore sulla corretta procedura da seguire per l'implementazione dei dati;
- sulla la pubblicazione degli atti dei concorsi. Non sono state riscontrate significative criticità;
- sugli adempimenti di pubblicazione dati/informazioni nella sezione Amministrazione trasparente. Il RPCT ha disposto la realizzazione di un monitoraggio quadrimestrale e la pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente - Disposizioni generali" del monitoraggio al 31.12.2016. Per supportare gli uffici negli adempimenti in tema di trasparenza, il RPCT ha disposto un servizio di consulenza per la risoluzione dei problemi che via, via si evidenziano;
- sullo stato di attuazione delle misure per la prevenzione della corruzione. Il RPCT ha disposto la pubblicazione del monitoraggio nella sezione "Amministrazione trasparente - Disposizioni generali".

2. Relazione sulle misure attuate nel corso dell'anno 2016

Come previsto dalla normativa , il Responsabile per la prevenzione della corruzione ha redatto e pubblicato, nell'apposita sezione di Amministrazione trasparente, una relazione recante i risultati dell'attività svolta nel corso dell'anno 2016

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/anticorruzione/relazione-del>

La relazione è stata inviata al Nucleo di valutazione e al Consiglio di amministrazione.

3. Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017 - 2019

Il Piano per il triennio 2017-2019 ha richiesto un impegnativo lavoro di aggiornamento per "rispondere" alle novità introdotte del d.lgs. 97/2016 e alle nuove linee guida di ANAC.

In particolare:

- il capitolo Valutazione del rischio (pagg. 18-39), in cui, nel paragrafo dedicato alla mappatura dei processi, sono state indicate le linee operative da seguire per "concretizzare" la mappatura dei processi portando l'attenzione al rischio corruttivo e, in un apposito paragrafo, si è fatto il punto sul lavoro che l'Università sta svolgendo per accrescere le competenze sui processi che attraversano l'amministrazione. Inoltre, nelle 10 Aree a rischio corruzione sono stati riesaminati i principali comportamenti e, dove necessario, sono stati integrati;
- il capitolo riguardante le Misure di prevenzione (pagg. 40 - 51), che è stato arricchito con il Programma triennale di formazione su anticorruzione, trasparenza e integrità", appositamente progettato per il personale tecnico e amministrativo dell'Università;
- la sezione riguardante la Trasparenza amministrativa, la cui normativa è stata ampiamente novellata dai decreti di attuazione della legge Madia, è stata completamente ripensata conformandola a quanto indicato dalle linee guida ANAC. In particolare la descrizione del modello organizzativo per l'adempimento degli obblighi di comunicazione e trasparenza con la definizione della matrice delle responsabilità descritta nel punto 1.

Relativamente agli obiettivi del Piano integrato della performance si evidenzia la buona percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate (circa il 90%).

Si riscontra, invece, la diffusa mancanza di proposte per il miglioramento delle azioni anticorruzione (le attività sono limitate all'Area logistica – Divisione appalti, convenzioni e patrimonio – e all'Area edilizia – Ufficio tecnico).

È necessario, pertanto, implementare la consapevolezza della reale portata della disciplina anticorruzione, volta non solo a prevenire e risolvere “patologie del sistema”, ma anche a promuovere un miglioramento diffuso delle azioni dell'amministrazione (da qui l'integrazione con il ciclo di gestione della performance).

Si evidenzia che il Consiglio di amministrazione dell'Università degli Studi di Siena, nella seduta del 24 febbraio 2017 (delibera n. 37/2017) ha attribuito il ruolo di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza all'avv. Ilaria D'Amelio e il ruolo di Gestore per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici dell'Università di Siena di cui al decreto del Ministro dell'Interno 25 settembre 2015.

Politiche di assicurazione della qualità

Il Sistema di assicurazione di qualità, come prevede la normativa vigente, è sotto il controllo del **Presidio della Qualità di Ateneo**, istituito dal Senato accademico nella riunione del 5 marzo 2013 ai sensi dell'articolo 29 del Regolamento didattico di Ateneo, in conformità con quanto previsto dal decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'università e della ricerca 30 gennaio 2013, n.47.

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

- attuazione della politica per la qualità definita dagli organi di governo dell'Ateneo;
- organizzazione e supervisione di strumenti comuni (strumenti, modelli, dati);
- progettazione e realizzazione di attività formative ai fini della loro applicazione;
- sorveglianza sull'adeguato e uniforme svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità in tutto l'Ateneo;
- supporto ai corsi di studio, ai loro referenti e ai direttori di dipartimento ai fini dell'AQ;
- supporto alla gestione dei flussi informativi trasversali a tutti i corsi di studio e dipartimenti e raccordo con i soggetti del Sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo (es. commissioni paritetiche docenti studenti, referenti AQ didattica, referenti AQ ricerca).

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

- attività formative;
- organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-CdS di ciascun corso di studio dell'Ateneo;
- organizzazione e verifica dello svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche;
- organizzazione e verifica dell'attività del riesame dei CdS;
- organizzazione e verifica dei flussi informativi da e per il NdV e le commissioni paritetiche docenti-studenti;
- valutazione dell'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze;
- organizzazione e monitoraggio delle rilevazioni dell'opinione degli studenti.

Come previsto dai decreti MIUR n. 47/2013 e n. 1059/2013 al fine dell'accreditamento dei corsi di studio, ogni corso deve redigere e deliberare annualmente il Rapporto annuale di riesame entro i termini stabiliti.

Il Rapporto di riesame è redatto sotto la responsabilità del presidente del corso di studio, con la partecipazione obbligatoria di almeno uno studente, deve essere approvato dal comitato per la didattica e dai consigli di dipartimento (titolare ed eventuali contitolari).

Il Rapporto annuale di riesame dovrà, successivamente, essere approvato dagli organi di governo dell'Ateneo in quanto l'ANVUR richiede che sia approvato dagli stessi organi coinvolti nell'attivazione dei corsi di studio.

Nell'anno 2016 si sono sottoposti a "riesame ciclico" 14 corsi di laurea e 12 corsi di laurea magistrale attivati nell'a.a. 2015/2016.

Tra il 2015 e il 2016, ai fini delle politiche di assicurazione di qualità, tutti i dipartimenti hanno rinnovato la consultazione delle organizzazioni rappresentative della produzione di beni, servizi e delle professioni per il corsi di studio attivati nell'a.a. 2015/2016.

Il conseguente processo di analisi della domanda di formazione ha riflessi sul percorso formativo dei corsi di studio attivati con la SUA 2016/2017, sulla base delle esigenze evidenziate dai soggetti esterni.

La relazione del PQA sulla valutazione della didattica a.a. 2015/2016, e gli altri documenti relativi alle politiche di assicurazione della qualità sono disponibile sul sito web di Ateneo:

<https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/assicurazione-della-qualit%C3%A0/normativa-verbali-documenti-ed-analisi-0>

La valutazione SUA-RD

In merito alla valutazione della ricerca nell'ambito del sistema di assicurazione della qualità, il decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'università e della ricerca 30 gennaio 2013 n. 47, come modificato dal decreto MIUR 23 dicembre 2013 n. 1059, ha disposto la valutazione periodica degli atenei sulla base di determinati criteri, da verificare da parte di ANVUR; tra questi particolare rilievo assume la valutazione delle informazioni contenute nelle Schede uniche annuali della ricerca dei dipartimenti (SUA-RD).

La SUA-RD, composta da tre parti (1: obiettivi, risorse e gestione del dipartimento; 2: risultati della ricerca; 3: terza missione) è finalizzata alla raccolta di tutte le informazioni utili alla valutazione della ricerca dipartimentale.

Si tratta di uno strumento di autovalutazione dei singoli dipartimenti, con impatto importante anche sulla valutazione periodica effettuata da ANVUR ai fini dell'assegnazione di parte della quota premiale del FFO.

Nel periodo dicembre 2015/settembre 2016 è stata effettuata una rilevazione coordinata delle attività relative alla "terza missione" di Ateneo e dei dipartimenti per la valutazione ANVUR (annualità 2014), nonché l'inserimento sull'apposito portale (<http://ava.miur.it/suard>) dei dati richiesti.

A tal proposito l'ANVUR, nell'analisi specifica relativa alla qualità della ricerca (VQR 2011/2014) relativa all'Università degli Studi di Siena, rileva che, nell'ambito delle strategie di TM, l'Ateneo intende rivestire un ruolo centrale nel proprio territorio di riferimento, promuovendo il trasferimento tecnologico e il dialogo con il mondo delle imprese e delle istituzioni.

La presentazione delle attività di TM sottolinea complessivamente la dimensione della valorizzazione economica (attraverso modalità diversificate) della ricerca svolta nell'Ateneo.

Dalla presentazione appare evidente che la ricerca in campo biomedico rivesta un ruolo strategico, con la partecipazione a diverse strutture che –sul territorio- mettono insieme i vari attori. Viene sottolineato anche una forte interazione –in questo ambito- con la Regione Toscana.

Relativamente alle attività della produzione di beni pubblici si rileva una importante azione per permettere la fruizione delle collezioni museali di Ateneo e –più in generale- dei beni archeologici e culturali di proprietà. La formazione continua è coordinata da un Centro di Ateneo riconosciuto dalla Regione; molta dell'attività in questo ambito è finanziata attraverso i fondi FSE.

Il public engagement appare centrato sulle attività (variamente declinate) di orientamento, la cui riuscita viene monitorata da una apposita.

Esiste una funzione apicale, con responsabilità accademica, per il coordinamento e l'indirizzo strategico delle attività inerenti la TM e l'Ateneo dichiara di monitorare queste attività.

3.4 Obiettivi individuali

Il Sistema di misurazione e valutazione in vigore nel 2016 prevede che le performance individuali delle seguenti categorie contrattualizzate di soggetti siano valutate in relazione ai seguenti aspetti:

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 dall'insieme delle aree dirigenziali e dalle divisioni, quando queste ultime sono poste in posizione di staff rispetto alla Direzione generale;
- c) per il 30%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla gestione;
- d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla didattica;
- e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla ricerca.

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 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 che, ai sensi del decreto interministeriale 23 maggio 2001, 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.

Dirigenti

La valutazione dei dirigenti (nel 2016 vi era il solo Dirigente dell'Area Servizi allo Studente, a cui è assegnato anche l'incarico di Direttore generale vicario) compete alla Direzione generale; il Direttore generale esprime un giudizio complessivo sul singolo dirigente considerando i seguenti elementi, così come previsto dal SMPV:

- 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).

Il dirigente redige 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 della relazione e dei risultati delle verifiche condotte, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività del dirigente, 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:
 - i. dei 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. della 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. della 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:
 - i. per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
 - ii. 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;
 - iii. per il 10%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla gestione;
 - iv. per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla didattica;
 - v. 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 i punti di forza; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono formalizzati in una scheda di sintesi.

Personale di categoria EP (titolare di incarichi)

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, al successivo monitoraggio e, infine, alla 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 aspetti²²:

- 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.

Personale di categoria B, C, D, personale di categoria D titolare di incarichi, personale di categoria EP senza incarico

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 rappresentano 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 2006-2009²³;
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 è stato compreso, con un peso pari al 30%, 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”.

²² Si utilizzano schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

²³ 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.

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.

Durante incontro di contrattazione nei primi mesi del 2017, si è deciso, d'accordo con le parti sociali, di non procedere alla normalizzazione per l'anno di valutazione 2016.

Obiettivi e risultati del personale di categoria EP e D

Entro il mese di maggio 2016 sono stati formalmente assegnati gli obiettivi alle unità organizzative di I e di II livello secondo quanto previsto dall'appendice al Piano della performance 2016, che definisce il peso dell'obiettivo rispetto alla performance globale (di area, di divisione e di ufficio/servizio) e il target da conseguire entro il 31.12.2016 per considerarlo pienamente raggiunto.

I risultati conseguiti per ciascun obiettivo fissato sono stati evidenziati nelle relazioni compilate dai responsabili di struttura, e verificati a campione dalla Direzione generale: si sono registrati valori di performance oscillanti tra il 20% ed il 100%.

Valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi riferita al 2016 è stata effettuata nei primi mesi del 2017 per tutte le categorie di personale.

Per le sole categorie B, C, D ed EP senza incarico è stata condotta con un applicativo informatico online (U-GOV RISORSE UMANE), implementato durante il corso dell'anno 2016 e utilizzato negli ultimi mesi dello stesso anno per la valutazione dei comportamenti organizzativi relativi all'anno 2015.

La scheda utilizzata per misurare i comportamenti organizzativi del personale dirigente e del personale di categoria EP prende in considerazione le seguenti nove dimensioni:

1. gestione del personale
2. gestione delle relazioni
3. collaborazione e lavoro in team
4. previsione e programmazione
5. controllo e valutazione
6. orientamento all'utente
7. orientamento al risultato
8. gestione delle attività
9. gestione della qualità

Per ciascuna dimensione sono previste tre ulteriori specificazioni, eventualmente valutabili in modo separato; la scala di valori prevista consente di attribuire valori compresi tra 1 e 4, tenendo conto che:

- l'attribuzione del valore 1 significa: non adeguato alle richieste minime del ruolo;
- l'attribuzione del valore 2 significa: abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo;
- l'attribuzione del valore 3 significa: adeguato alle richieste del ruolo;
- l'attribuzione del valore 4 significa: pienamente rispondente alle richieste del ruolo.

Per modulare ulteriormente le valutazioni, è naturalmente possibile interpolare valori decimali in modo da introdurre una maggiore differenziazione, utile soprattutto quando si voglia seguire un approccio comparativo tra i vari soggetti coinvolti nel processo di valutazione.

Inoltre, allo stato, pur se previsto dalle schede, non si è ritenuto opportuno differenziare le nove dimensioni attribuendo loro un peso diversificato all'interno della valutazione finale; questa viene pertanto calcolata come media semplice dei valore attribuiti a ciascuna dimensione.

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 opera un'astrazione rispetto alla 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.

Al fine di individuare una metodologia comune in grado di garantire omogeneità di misurazione dei fattori considerati, una dozzina di università hanno costituito un gruppo di lavoro, a cui l'Università di Siena ha aderito (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 D.D.A. 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 sulla base delle indicazioni provenienti dall'organo di valutazione (verbale 19.1.2017), 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 intelligibilità e trasparenza dei calcoli sviluppati.

Il modello che viene proposto per l'anno 2016 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 costituito dalle università aderenti.

Sono state pertanto definite 52 posizioni descritte nella tabella 2 allegata al S.M.V.P. 2016, che sono state misurate operativamente applicando la seguente griglia di parametri:

- formazione richiesta
- esperienza
- attività
- risorse / struttura
- contesto
- autonomia decisionale

- difficoltà processo
- livello di controllo
- volume economico gestito (milioni €)
- impatto

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”, è dato dalla 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.

La criticità della metodologia è la cosiddetta “opacità”: non è noto all’operatore (e tantomeno ai soggetti valutati) l’algoritmo che lo determina. Ciò può essere fonte potenziale di conflitti tra valutatore e valutati.

Per questo motivo, il S.M.V.P. dell’Ateneo 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 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 (punti organico equivalenti) su base 100: assumono in tal modo rilievo tanto la gestione delle relazioni e la conduzione di uomini, quanto la responsabilità budgettaria.

Il valore dei POE attribuiti/riconosciuti 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
- fattore utenza potenziale
- fattore apertura al pubblico
- fattore dotazione strumentale
- fattore sicurezza ambienti di lavoro

Il risultato dell’applicazione di questi coefficienti moltiplicativi 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-gestionale, 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 e quindi il punteggio finale da attribuire a ciascuna posizione.

Per quanto riguarda il punteggio da attribuire a strutture organizzative “complesse”, ossia strutture che contengono al loro interno altre strutture (unità organizzative di II livello – Divisioni – e unità organizzative di vertice – Aree dirigenziali) si precisa quanto segue.

In questi casi, il punteggio da attribuire alla posizione di responsabile delle Divisione o dell’Area si compone del valore della posizione calcolato applicando il procedimento sopra descritto, 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 (al massimo per il 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.

Una volta calcolato il punteggio da assegnare a ciascuna posizione organizzativa, l'attribuzione della retribuzione di posizione (parte variabile della retribuzione del personale dirigente e di quello di categoria EP) viene effettuata dal Direttore generale in base ai criteri previsti dal Sistema di misurazione e valutazione delle performance in vigore nel 2016.

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

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.

Si evidenzia che nel 2016 il S.M.V.P. è stato oggetto di una profonda rivisitazione che ha recepito, tra l'altro, le molte indicazioni che sono pervenute dal Nucleo di valutazione.

Per il **2017** si intende riconfermare l'impianto generale, apportando solo due modifiche che, ad avviso dell'Amministrazione, si rendono necessarie per migliorare il sistema di valutazione, alla luce delle esperienze applicative del Sistema condotte in questo primo anno.

La prima modifica si riferisce al modello di valutazione delle posizioni organizzative.

La prima applicazione condotta ha mostrato una buona tenuta del modello, che, nell'attuale configurazione, si basa completamente su dati oggettivi e di natura prevalentemente quantitativa.

Il risultato finale ha mostrato che l'oggettività spinta al massimo livello, se da un lato costituisce un pregio in termini di trasparenza del sistema, dall'altro non sempre riesce a cogliere la complessità delle situazioni reali, spesso non esprimibili solo in termini di rilevazioni puramente quantitative.

Per tale motivo si intende proporre, per il 2017, l'introduzione di un correttivo "manuale" dei risultati che scaturiscono dal modello, che si sostanzia nella possibilità di integrarli attraverso un coefficiente moltiplicativo che sia espressione di valutazioni soggettive, limitando comunque la possibilità di oscillazione al massimo al 25%: l'Amministrazione dovrà motivare l'introduzione di un coefficiente diverso da 1 per una particolare unità organizzativa, in relazione per es. all'inadeguatezza del profilo Everest di riferimento, a valutazioni di natura qualitativa, ad elementi erratici non standardizzabili o a situazioni contingenti.

Va tenuto presente che l'innalzamento del punteggio di alcune posizioni non produce una lievitazione del fondo per il salario accessorio, che rimane comunque annualmente predeterminato nel suo ammontare totale: le decisioni sulla destinazione del fondo tra le diverse alternative possibili è rimessa alla contrattazione aziendale e prescindono dai meccanismi di valutazione delle posizioni adottati.

La seconda modifica riguarda il sistema di valutazione del personale di categoria B, C e D.

Come già esplicitato, per questo personale vengono utilizzate schede che 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.

Fino ad oggi, gli elementi di retribuzione accessoria sono stati corrisposti a condizione che i punteggi desumibili dalle schede di valutazione in relazione ai vari profili comportamentali restituissero un valore medio (ponderato) non inferiore a 3; analogo meccanismo è stato applicato anche per le selezioni relative alle progressioni economiche orizzontali.

Lo sviluppo dei sistemi di valutazione implementati dall'Ateneo soprattutto nell'ultimo anno e la volontà di dare una spinta ulteriore alla valorizzazione del merito, suggeriscono di procedere ad una maggiore differenziazione di questo schema fino ad oggi dicotomico (< 3 non meritevole, >= 3 meritevole).

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

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

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

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

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

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

Durante incontro di contrattazione nei primi mesi del 2017, si è deciso, d'accordo con le parti sociali, di non procedere alla normalizzazione per l'anno di valutazione 2016.

Di seguito la valutazione delle posizioni organizzative attribuite al personale di categoria D ed EP per l'anno 2016 con indicazione della relativa fascia di indennità.

POSIZIONE ORGANIZZATIVA - EP	PESO FINALE	FASCIA DI INDENNITÀ	% DEL VALORE MAX RETRIBUZIONE DI POSIZIONE -PARTE VARIABILE
Biblioteca di area medico-farmaco-biologica	541,87	III fascia	40%
Biblioteca di area umanistica	727,00	II fascia	60%
Divisione atti normativi e affari istituzionali	480,23	III fascia	40%
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	2.156,90	I fascia	100%
Divisione corsi di area sanitaria e post laurea	903,06	II fascia (2b)	60%
Divisione corsi di I e II livello	2.140,68	I fascia	100%
Divisione flussi documentali e informativi	724,15	II fascia (2b)	60%
Divisione personale tecnico amministrativo e servizio sanitario	759,23	II fascia (2b)	65%
Divisione ragioneria	4.393,43	I fascia	100%
Divisione relazioni internazionali	566,97	III fascia	45%
Divisione ricerca	352,87	III fascia	45%
Divisione trattamenti economici e pensioni	575,24	III fascia	45%
Incarico: coordinamento attività ufficio per il dottorato di ricerca, Collegio Santa Chiara e Conservatori Riuniti-Refugio; attività inerenti ai corsi di formazione degli insegnanti e alla gestione della carriera degli studenti per il rilascio delle abilitazioni all'insegnamento e a ulteriori diplomi previsti dalla normativa di riferimento	492,93	III fascia	45%
Incarico: Divisione appalti, convenzioni e patrimonio e direzione Centro di Geotecnologie	1.396,70	II fascia (2a)	85%
Incarico: Segreteria amministrativa e Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Filologia e critica delle letterature antiche e moderne	774,69	II fascia (2b)	60%
Incarico: Ufficio amministrazione personale docente e Coordinamento attività di valutazione delle posizioni organizzative e delle prestazioni individuali	752,28	II fascia (2b)	60%
Incarico: Ufficio servizi agli studenti e Ufficio ordinamenti didattici	775,60	II fascia (2b)	60%
Presidio Le Scotte	597,20	III fascia	40%
Segreteria amministrativa del Dipartimento di Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze	750,00	II fascia (2b)	60%

Relativamente alle posizioni organizzative coperte dal personale di categoria EP, la retribuzione di posizione parte variabile riconosciuta è fissata nella percentuale minima prevista nella relativa fascia di indennità a cui è ricondotta la valutazione dell'incarico affidato, ad eccezione degli incarichi inerenti alla gestione di strutture organizzative che, nel 2016, si sono rivelati di particolare strategicità e complessità con specifico riferimento alla gestione giuridica ed economica del personale tecnico amministrativo, alla gestione degli appalti e convenzioni, all'internalizzazione e alla ricerca, ivi compresa la gestione dei corsi di dottorato. Per quest'ultime posizioni viene pertanto riconosciuta la percentuale massima di retribuzione di posizione prevista nella corrispondente fascia di valutazione.

POSIZIONE ORGANIZZATIVA - D	PESO FINALE	FASCIA DI INDENNITÀ
Archivio storico	318,68	II fascia
Biblioteca di area economica	455,21	I fascia
Biblioteca di area giuridico-politologica "Circolo giuridico"	531,83	I fascia
Biblioteca di area scientifico-tecnologica	487,44	I fascia
Centro di Servizio di Ateneo denominato "Centro linguistico dell'Università degli Studi di Siena"	465,55	I fascia
Centro di Servizio di Ateneo denominato "Centro per la tutela e la valorizzazione del territorio dell'antico patrimonio scientifico senese" (C.U.T.V.A.P.)	299,98	II fascia
Centro di Servizio di Ateneo denominato "Centro per lo studio e lo sviluppo dei sistemi di prevenzione e protezione dei lavoratori" (C.U.Pre.L.)	362,52	II fascia
Centro di Servizio di Ateneo denominato "Centro universitario di risonanza magnetica nucleare" (Centro NMR)	288,28	III fascia
Centro di Servizio di Ateneo denominato "Centro universitario per l'innovazione e la qualità nelle pubbliche amministrazioni" (UnisiPA)	273,25	III fascia
Centro di Servizio di Ateneo denominato "Santa Chiara Lab"	350,56	II fascia
Laboratorio di analisi e determinazione della fauna edafica del suolo – DSV	290,89	III fascia
Laboratorio di archeobotanica – DSV	279,58	III fascia
Laboratorio di biochimica cellulare e macromolecolare, laboratorio di elettroforesi bidimensionale computerizzata – DBCF	212,64	III fascia
Laboratorio di biochimica metabolica – DBCF	332,55	II fascia
Laboratorio di biochimica vegetale – DSV	279,58	III fascia
Laboratorio di biologia molecolare – DSFTA	303,13	II fascia
Laboratorio di biologia strutturale – DBCF	288,23	III fascia
Laboratorio di ceramologia – DSSB	204,33	III fascia
Laboratorio di chimica analitica – DSFTA	289,09	III fascia
Laboratorio di chimica bioinorganica – DBCF	294,52	III fascia
Laboratorio di chimica fisica – DBCF	306,34	II fascia
Laboratorio di chimica organica – DBCF	305,39	II fascia
Laboratorio di collezioni didattiche e attività museali - DSFTA	187,41	III fascia
Laboratorio di disegno e documentazione archeologica – DSSBC	288,23	III fascia
Laboratorio di educazione matematica – DIISM	278,35	III fascia
Laboratorio di etologia – DSV	289,09	III fascia
Laboratorio di fisica dei sistemi complessi – DSFTA	278,35	III fascia
Laboratorio di fisiologia della riproduzione – DSV	285,02	III fascia
Laboratorio di genetica – DSV	278,35	III fascia
Laboratorio di genetica molecolare vegetale – DSV	279,58	III fascia
Laboratorio di idrogeologia – DSFTA	285,02	III fascia
Laboratorio di igiene degli alimenti – DSV	278,35	III fascia
Laboratorio di informatica applicata all'archeologia medievale (LIAAM) - DSSBC	303,87	II fascia
Laboratorio di informatica applicata all'iconografia e all'iconologia (LIAII) – DSSBC	284,11	III fascia
Laboratorio di malattie neurometaboliche – DSMCN	300,41	II fascia
Laboratorio di microanalisi – DBCF	345,68	II fascia
Laboratorio di mineralogia e petrografia – DSFTA	201,83	III fascia
Laboratorio di neurogenetica molecolare – DSMCN	299,50	II fascia
Laboratorio di preparazione per la microscopia elettronica e microfotografia – DSV	309,46	II fascia
Laboratorio di progettazione degli ambienti di lavoro - DISPOC	278,35	III fascia
Laboratorio di proteomica funzionale – DSV	212,64	III fascia
Laboratorio di restauro – DSSBC	290,45	III fascia
Laboratorio di separazioni cromatografiche – DBCF	345,68	II fascia

Laboratorio di sperimentazione psicologica – DISPOC	278,35	III fascia
Laboratorio didattico corso di laurea in Chimica – DBCF	279,58	III fascia
Laboratorio FASEC – DSFTA	278,35	III fascia
Laboratorio NMR – DBCF	394,58	II fascia
Liaison Office	372,86	II fascia
Osservatorio astronomico – DSFTA	278,35	III fascia
Placement Office – Career Service	364,13	II fascia
Presidio Mattioli	507,72	I fascia
Presidio Pian dei Mantellini – Porta Laterina	671,76	I fascia
Presidio Polo Umanistico	504,80	I fascia
Presidio San Francesco	531,86	I fascia
Presidio San Miniato	964	I fascia
Presidio San Niccolò	472,60	I fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Biotecnologie mediche	474,44	I fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia	495,12	I fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Economia politica e statistica	423,05	II fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Giurisprudenza	386,97	II fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche	474,44	I fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Medicina molecolare e dello sviluppo	335,21	II fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale	471,53	I fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze della vita	430,70	II fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente	485,58	I fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze politiche e internazionali	421,96	II fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive	411,75	II fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze storiche e dei beni culturali	443,46	I fascia
Segreteria amministrativa Dipartimento di Studi aziendali e giuridici	395,71	II fascia
Segreteria del Rettore	353,28	II fascia
Segreteria di direzione	324,45	II fascia
Servizi generali della sede di Arezzo	414,35	II fascia
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	333,39	II fascia
Servizio di prevenzione e protezione	358,56	II fascia
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	355,48	II fascia
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per gli studenti	362,27	II fascia
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	296,70	II fascia
Servizio promozione attività internazionali	392,16	II fascia
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	488,68	I fascia
Servizio statistico e integrazione dei sistemi informativi	320,45	II fascia
Ufficio accoglienza disabili e DSA	319,88	II fascia
Ufficio affari fiscali e tributari	363,03	II fascia
Ufficio affari sociali	349,51	II fascia
Ufficio assicurazione di qualità	321,13	II fascia
Ufficio bilancio e contabilità generale	378,06	II fascia
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	673,08	I fascia
Ufficio convenzioni	464,23	I fascia
Ufficio coordinamento procedure studenti e didattica	398,68	II fascia
Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea	292,56	III fascia
Ufficio esami di stato	351,02	II fascia

Ufficio gestione entrate	347,60	II fascia
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	478,43	I fascia
Ufficio gestione tassazione universitaria	375,03	II fascia
Ufficio gestione uscite	339,02	II fascia
Ufficio legale e contenzioso	558,33	I fascia
Ufficio master e corsi	391,04	II fascia
Ufficio organi collegiali	398,20	II fascia
Ufficio orientamento e tutorato	343,56	II fascia
Ufficio pensioni	309,21	II fascia
Ufficio per il dottorato di ricerca (2016)	370,66	II fascia
Ufficio progettazione corsi e programmazione	413,62	II fascia
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	360,24	II fascia
Ufficio programmi di internazionalizzazione e di cooperazione allo sviluppo	370,45	II fascia
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	349,11	II fascia
Ufficio relazioni con il pubblico	481,58	I fascia
Ufficio scuole di specializzazione	375,03	II fascia
Ufficio servizi amministrativi	287,11	III fascia
Ufficio servizi di supporto alle biblioteche	302,61	II fascia
Ufficio stampa	467,22	I fascia
Ufficio stipendi	371,28	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia	417,88	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Economia politica e statistica	388,10	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Giurisprudenza	424,96	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche	422,13	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale	446,23	I fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della vita	396,60	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente	375,33	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze politiche e internazionali	393,06	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive	400,86	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze storiche e dei beni culturali	385,97	II fascia
Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Studi aziendali e giuridici	475,30	I fascia
Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali	316,36	II fascia
Ufficio supporto organi collegiali scuole di specializzazione di area sanitaria	346,27	II fascia
Ufficio tecnico	1222,00	I fascia
Ufficio trattamenti economici	371,28	II fascia

Relativamente alle posizioni organizzative coperte dal personale di categoria D, e in applicazione del Contratto Collettivo Integrativo citato in premessa, sono stabilite le seguenti fasce di punteggio a cui è associata l'indennità di responsabilità, contrattualmente definita, come nel seguito specificato:

Fascia	Punteggio	Indennità di responsabilità annua
I	superiore a 440	€ 1.700,00
II	tra 295 e 440	€ 1.350,00
III	inferiore a 295	€ 1.033,00

4. Risorse, efficienza ed economicità

Per quanto riguarda il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (articolo 29, comma 2, del d.lgs. 33/2013 – articoli 19 e 22 del d.lgs. 91/2011 – articolo 18-bis del d.lgs. 118/2011), volto ad illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati, si evidenzia che il documento sarà redatto in seguito dell'emanazione di appositi provvedimenti da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, d'intesa con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, che dovranno predisporre istruzioni tecniche e modelli da utilizzare per la predisposizione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi e per il loro monitoraggio, così come previsto dal d.p.c.m. 18 settembre 2012.

L'Università, pertanto, sarà in grado di adempiere solo successivamente all'emanazione delle istruzioni tecniche e alla predisposizione dei modelli da utilizzare.

Per ciò che concerne, più specificamente, le risorse umane e finanziarie connesse alle diverse fasi del ciclo di gestione della performance, si evidenzia che, per poter attuare una corretta rilevazione delle medesime, è necessario quanto segue:

- mappatura dei processi e delle attività;
- mappatura delle connesse attività organizzative;
- adozione di time report per le diverse attività/unità organizzative;
- controllo di gestione.

La partecipazione al progetto Good Practice, per la parte relativa all'efficienza amministrativa, consentirà di effettuare prima mappatura, in quanto fondata su una valutazione dei servizi e delle attività in relazione alla compilazione di time sheet da parte del personale; ne consegue il calcolo dei relativi costi di personale e del costo unitario del servizio (attraverso appositi driver).

Si prevede di utilizzare i risultati ottenuti come base per l'implementazione del processo di controllo di gestione.

Per l'attuazione di quanto sopra previsto è di fondamentale importanza che il personale, in particolar modo i dirigenti, i responsabili di divisione e di ufficio, siano parte attiva del ciclo della performance, e che le relazioni da questi presentate (collegate agli atti di assegnazione degli obiettivi) consentano la rilevazione delle informazioni necessarie a tal fine.

5. Pari opportunità e bilancio di genere

Il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.) è stato nominato con D.D.G. repertorio n. 485/2017, prot. n. 44495 del 4.5.2017.

Il Comitato promuove azioni e iniziative volte ad assicurare in ogni ambiente lavorativo parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta o indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Favorisce altresì l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, assumendo iniziative e proposte volte a migliorare il benessere organizzativo nei luoghi di lavoro.

Il Comitato si avvale di un Osservatorio di genere, formato dalla sua componente femminile e da quattro componenti esterne al Comitato stesso, di cui una studentessa. L'Osservatorio ha funzioni conoscitive e propositive in ordine alle politiche di genere dell'Ateneo.

Stante la recente nomina del Comitato, si attende che lo stesso dia indicazioni in merito alle azioni specifiche da intraprendere e, conseguentemente, alla determinazione di obiettivi/risorse/risultati per perseguire le pari opportunità.

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di valutazione

Il processo di valutazione, a regime, è articolato nelle seguenti fasi:

TERMINE	ATTIVITÀ RELATIVE AGLI OBIETTIVI PER L'ANNO IN CORSO	STRUMENTO	ORGANO/SOGGETTO
31 gennaio	Approvazione del Piano della performance integrato con il S.M.V.P.	Delibera	Consiglio di amministrazione
1 febbraio-31 marzo	Chiarimenti attese organizzative	Colloqui di valutazione individuali relativi all'anno precedente	Valutatore
31 marzo	Illustrazione degli obiettivi per l'anno in corso	Colloqui individuali o di gruppo	Valutatore
1 maggio – 31 ottobre	Monitoraggio competenze organizzative, grado di avanzamento degli obiettivi, rispondenza attese in tali ambiti	Colloqui individuali per l'anno in corso	Valutatore
TERMINE	ATTIVITÀ RELATIVE AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI L'ANNO PRECEDENTE	STRUMENTO	ORGANO/SOGGETTO
31 gennaio	Autovalutazione	Relazione annuale finale	Valutato
1 febbraio-31 marzo	Valutazione delle prestazioni individuali	Colloqui di valutazione individuali relativi all'anno precedente	Valutatore
30 giugno (prorogabile al massimo entro il 31 luglio)	Approvazione della Relazione sulla Performance	Delibera	Consiglio di amministrazione
15 settembre	Validazione della Relazione sulla Performance	Delibera	Nucleo di valutazione
31 ottobre	Quantificazione delle retribuzioni di risultato collegate alla performance	Provvedimenti	Uffici preposti / Direttore generale

1) Assegnazione degli obiettivi e rilevazione dei risultati

Spetta al Consiglio di amministrazione, mediante la programmazione strategica triennale e il piano delle performance, la declinazione delle linee di indirizzo che governano la definizione degli obiettivi e piani strategici dell'Ateneo e l'assegnazione degli obiettivi operativi al Direttore generale.

Solitamente il Direttore generale, nella sua qualità di responsabile dell'andamento generale dei servizi, provvede poi, coerentemente con le linee di indirizzo ricevute dal CdA, all'assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti e all'altro personale del quale è il superiore gerarchico; e così a cascata.

La scelta dell'Università di Siena è stata, invece, quella di enucleare nel Piano della performance, sottoposto a deliberazione del CdA, anche gli obiettivi del Direttore generale vicario e quelli delle Aree, del Sistema bibliotecario di Ateneo, delle Segreterie amministrative dei dipartimenti, degli Uffici studenti e didattica dipartimentali, del Santa Chiara Lab.

L'assegnazione formale di specifici obiettivi ai dirigenti, ai capi divisione e ai responsabili delle funzioni di staff viene poi effettuata con apposito atto del Direttore generale (o del Dirigente preposto); le informazioni sono contenute nell'Appendice al Piano delle performance.

I capi divisione e i responsabili delle funzioni di staff assegnano gli obiettivi al personale a loro gerarchicamente subordinato, ove previsto dal S.M.V.P. (responsabili degli uffici).

La valutazione della performance individuale è distinta in:

- **valutazione dei comportamenti organizzativi:** basata su un insieme di condotte e atteggiamenti che l'amministrazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'Ateneo. La valutazione individuale è effettuata sulla base di apposita scheda, contenuta nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo vigente nell'anno di valutazione dei comportamenti organizzativi.
- **valutazione delle posizioni organizzative:** sulla base del modello adottato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo è definita la valutazione delle posizioni organizzative attribuite al personale di categoria D ed EP²⁴.

Nello specifico, per ciò che concerne l'anno **2016**, si evidenzia quanto segue:

- il Consiglio di amministrazione, con delibera del 3 dicembre 2015, ha differito i termini per la verifica del raggiungimento dei target fissati dal Piano della performance 2015 e per la definizione del Piano della performance 2016 al 31 marzo 2016;
- il 31 marzo 2016 il Consiglio di amministrazione ha approvato il Piano integrato della performance, con l'indicazione degli obiettivi di performance del Direttore generale, del Direttore generale vicario, delle aree dirigenziali, del Sistema bibliotecario di Ateneo, delle Segreterie amministrative dei dipartimenti, degli Uffici studenti e didattica dipartimentali, del Santa Chiara Lab (delibera del CdA del 31.03.2016 di approvazione del piano e del S.M.V.P. fatta salva la possibilità di una sua eventuale rivisitazione in esito al parere del Nucleo di valutazione di Ateneo in fase di rilascio);
- il 31 maggio 2016 si è concluso il processo di definizione degli obiettivi condivisi tra il valutato e il valutatore;
- nel mese di giugno 2016 è stata formalizzata l'assegnazione degli obiettivi ai responsabili di divisioni/uffici, stante l'assenza di personale dirigente ad eccezione di quello dell'Area servizi allo studente (che ricopre anche l'incarico di Direttore generale vicario);
- nel mese di luglio 2016 i responsabili delle divisioni che non avevano ancora provveduto sono stati invitati a formalizzare (entro la fine di agosto 2016) l'individuazione o la delega di uno o più obiettivi gestionali ai responsabili degli uffici gerarchicamente subordinati;
- un obiettivo comune a tutti i responsabili di divisioni e uffici è la previsione di incontri con periodicità mensile con il relativo personale;

²⁴ D.D.G. n. 464 del 28.4.2017 (Valutazione delle posizioni organizzative affidate al personale di categoria D ed EP anno 2016)
<https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione-posizioni>

- ai fini del monitoraggio degli obiettivi per l'anno 2016, nei report degli incontri mensili è stata prevista l'esplicitazione dei risultati raggiunti; è stato previsto un ultimo monitoraggio entro il 30 settembre degli eventuali aggiornamenti/rimodulazioni degli obiettivi 2016;
- i resoconti degli incontri mensili sono depositati presso i singoli uffici. La relazione annuale finale di ciascun valutato è stata inviata all'Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione;
- il SMVP è stato oggetto di modifiche e integrazioni, approvate con le delibere del Consiglio di amministrazione nelle sedute del 22 luglio 2016 e del 23 novembre 2016, alla luce delle indicazioni pervenute dal Nucleo di valutazione che, nella seduta del 6 maggio 2016, nell'esprimere apprezzamento per il percorso compiuto dall'Università di Siena e per i risultati raggiunti, ha evidenziato punti di possibile miglioramento e riflessioni atte a rendere il sistema proposto ancora più efficace.

Per quanto riguarda l'**anno 2017**, è stato definito il seguente cronoprogramma che consente il rispetto dei tempi previsti dal ciclo della performance:

- entro il 31 ottobre 2016: presentazione, da parte dei responsabili di divisioni/uffici, della proposta in relazione agli obiettivi da conseguire; il raggiungimento dell'obiettivo può articolarsi in un anno (2017) o prevedere tempi più lunghi di realizzazione (2017/2019).
- entro il 30 novembre 2016: conclusione del processo di definizione degli obiettivi condivisi tra il valutato e il valutatore;
- entro il 31 dicembre 2016: stesura del piano integrato della performance;
- entro il 31 gennaio 2017: approvazione del Piano integrato della performance 2017/2019 da parte del Consiglio di amministrazione (delibera del 27 gennaio 2017);
- entro febbraio 2017: formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi ai responsabili di divisioni/uffici.

Si evidenzia che nel 2017 è stato affidato un incarico dirigenziale anche per l'Area della ricerca e trasferimento tecnologico; è stata deliberata l'attivazione di una nuova area dirigenziale (Area organizzazione e sistemi informativi) e l'attivazione della procedura per la copertura della connessa funzione di responsabilità (CdA del 28 aprile 2017); è stata deliberata l'assegnazione temporanea di personale di altra amministrazione per la copertura dell'incarico dirigenziale relativo all'Area del personale (C.d.A del 26.05.2017).

- Il monitoraggio degli obiettivi è previsto con cadenza trimestrale: 30 marzo, 30 giugno, 30 settembre, 30 novembre.

Con D.D.G. rep. n. 272/2017, prot. n. 33109 del 17 marzo 2017, sono state emanate le linee guida per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D, D titolare di posizione organizzativa ed EP non titolare di posizione organizzativa²⁵.

2) Valutazione dei risultati

Il Piano della performance dell'Università di Siena è integrato con il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), che definisce gli indicatori globali di Ateneo, cui sono parzialmente collegati i risultati del Direttore generale e del Direttore generale vicario, e precisamente:

- indicatori globali di performance – didattica (Dg: 5%; Dgv: 5%);
- indicatori globali di performance - ricerca e terza missione (Dg: 5%; Dgv: 5%);
- indicatori globali di performance – gestione (Dg: 30%; Dgv: 10%).

²⁵ <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione>

Si evidenzia che il S.M.V.P., approvato dal CdA nella seduta del 23.11.2016, ha recepito quanto proposto dal N.d.V. relativamente al peso dei tre indicatori globali di performance per ciò che concerne il D.G.; le modifiche sono state formalizzate nell'appendice al Piano integrato della performance 2016, pubblicato sul sito di Ateneo:

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance>

Gli indicatori globali assumono rilievo anche ai fini della valutazione del risultato di talune posizioni organizzative.

Il S.M.V.P. prevede, inoltre, il calcolo di indicatori sintetici di performance relativi alle attività didattiche e di ricerca dipartimentali, che assumono rilievo ai fini della valutazione delle Segreterie amministrative e degli Uffici studenti e didattica.

Il S.M.V.P. definisce, poi, la metodologia di valutazione delle performance individuali (Direttore generale, dirigenti, personale di categoria EP, D, C e B).

Il S.M.V.P. è stato modificato per il 2016, estendendo la valutazione al personale di categoria EP senza incarico; si è inoltre aggiunta alla valutazione dei comportamenti organizzativi del personale di categoria D titolare di incarico anche la valutazione dell'obiettivo di performance.

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

Tale proposta viene presentata dal Rettore al Consiglio di amministrazione, cui compete il potere decisionale in merito.

Il Direttore generale valuta i dirigenti e l'altro personale (responsabili di divisione/uffici) del quale è il superiore gerarchico.

Per ciò che concerne il personale tecnico amministrativo diverso da quello sopra indicato, la valutazione delle prestazioni è parte integrante del ruolo del responsabile della macrostruttura a cui il personale è assegnato, dato che a questi compete garantire l'efficienza dell'organizzazione della struttura di responsabilità.

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

Ne consegue che:

- il dirigente valuta i capi divisione e i responsabili degli uffici dei quali è il superiore gerarchico; valida, inoltre, le valutazioni effettuate dai capi divisione e dai responsabili degli uffici rispetto al personale gerarchicamente subordinato.
- il personale afferente al Settore ricerca dei dipartimenti è valutato dal Direttore del relativo dipartimento.

Le linee guida sulla valutazione prevedono la figura del "valutatore intermedio" nei seguenti casi:

1. quando il valutato abbia avuto più di un responsabile per almeno 90 giorni consecutivi (a seguito di assegnazione a diverse strutture organizzative e/o nel caso di scadenza del mandato del responsabile nel periodo oggetto di valutazione), i precedenti responsabili si qualificano come valutatori intermedi;

2. la valutazione del personale assegnato al settore ricerca di Dipartimento compete al Direttore di Dipartimento, eventualmente coadiuvato dal responsabile del gruppo di ricerca con cui collabora il valutato. Il responsabile del gruppo di ricerca svolge, in questo caso, il ruolo di valutatore intermedio.

Le autovalutazioni da parte degli uffici sono (o dovrebbero) essere oggetto delle verifiche in itinere condotte dal dirigente responsabile: i risultati di tali verifiche sono rendicontati nei resoconti redatti in occasione degli incontri pianificati. Alla fine di questo processo la Direzione generale, acquisite le relazioni che contengono anche i risultati finali ottenuti, procede alle verifiche ed alle eventuali rettifiche dei risultati ottenuti avvalendosi dello staff a supporto (in particolare, dell'Ufficio Programmazione organizzazione e valutazione).

Normalmente, nella definizione dei target si utilizzano indicatori facilmente riscontrabili e dati provenienti dal Sistema informativo di Ateneo (SIA) o dalle banche dati ministeriali, con scarsissimo ricorso a dati autocertificati (che vanno naturalmente adeguatamente documentati): il controllo da parte dello staff è perciò quasi sempre semplice e immediato.

Lo stesso staff procede all'elaborazione dei dati relativi agli indicatori globali, che vengono perciò calcolati d'ufficio: si privilegiano, ove possibile, le banche dati ministeriali (che però non sempre risultano aggiornate in tempo utile ai fini della relazione della performance).

6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo delle performance

Il Piano delle Performance, integrato con il Piano di prevenzione della corruzione, e il ciclo della performance possono essere strumenti per supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico).

I punti focali del ciclo, coerentemente con quanto contenuto nelle disposizioni legislative (d.lgs. 150/2009 e il recentissimo d.lgs. 74/2017), sono:

- **il riallineamento temporale del ciclo della performance con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello di programmazione strategica.**

Idealmente, partendo dalla pianificazione strategica e dall'approvazione dei documenti previsionali di bilancio (entro il 31 dicembre di ogni anno) che allocano coerentemente le risorse, è possibile contestualmente definire gli obiettivi operativi (attraverso il Piano della performance, da approvare al più tardi entro il 31 gennaio di ogni anno).

Segue, poi, la predisposizione dei documenti di consuntivazione relativi all'anno precedente (bilancio d'esercizio) entro il 30 aprile, e, successivamente, la verifica dei risultati ottenuti attraverso la redazione della Relazione sulla performance (entro il 30 giugno).

Alla luce delle risultanze già evidenziate in termini di tempistiche, è evidente che è necessario un maggiore impegno al fine del predetto riallineamento temporale, anche grazie all'esperienza acquisita nei precedenti cicli di performance.

È importante assicurare l'integrazione tra il Piano della performance e la Nota integrativa al bilancio di previsione, attraverso la descrizione delle attività e dei progetti funzionali alla realizzazione degli obiettivi e il raccordo con le risorse.

- **puntare su un elevato livello di programmazione operativa e, pertanto, sulla centralità della performance organizzativa** (rispetto, invece, a obiettivi individuali meramente operativi).

Occorre, quindi, individuare gli obiettivi strategici a livello dirigenziale, fermo restando che la successiva declinazione degli obiettivi a livello di Divisione/Ufficio risulta determinante al conseguimento delle finalità dell'Ateneo, e che, con la stessa logica, i relativi responsabili procedono alla valutazione del personale coinvolto nelle attività della Divisione/Ufficio.

A tal fine è necessario aumentare il livello di compartecipazione del personale al ciclo della performance; gli obiettivi di performance individuale collegati alla performance organizzativa devono essere declinati a partire dalle attività e dai progetti definiti in sede di programmazione annuale, per assicurarne la coerenza temporale e far sì che la performance individuale venga valutata sulla base di elementi sui quali il valutato ha effettivamente la possibilità di intervenire, evitando di collegare la valutazione ad elementi al di fuori del controllo di quest'ultimo.

- **migliorare l'identificazione dei target, degli indicatori e della qualità del monitoraggio in itinere.**

Le criticità emerse nelle precedenti esperienze consentono di rilevare che la logica per processi è indispensabile all'identificazione di "buoni" obiettivi operativi e all'attuazione del controllo di gestione necessario per identificare le risorse impiegate nei medesimi.

Per misurare obiettivi strategici e sfidanti è idoneo l'utilizzo di indicatori di impatto (sociale, economico o ambientale) per l'*accountability* esterna e l'individuazione di attività e progetti che evidenzino il contributo dell'amministrazione alla realizzazione dell'impatto.

È opportuno, inoltre, privilegiare indicatori di efficienza (economica o produttiva) e di efficacia (quantitativa o qualitativa).

Conclusioni

Sulla base dei risultati evidenziati dalla performance relativa all'anno 2016 si ritiene necessario evidenziare le seguenti tematiche, sulla quali potranno essere adottate opportune delibere del Consiglio di amministrazione.

L'impostazione del **ciclo della performance su base triennale** (come già avvenuto nel 2017) è essenziale per la definizione di obiettivi S.M.A.R.T. cioè:

- specifici (*Specific*: non lasciano spazio ad ambiguità);
- misurabili (*Measurable*: senza equivoci e verificabili in fase di controllo);
- raggiungibili (*Achievable*: poiché un obiettivo non raggiungibile demotiva all'azione allo stesso modo di uno facilmente raggiungibile);
- rilevante (*Relevant*: da un punto di vista organizzativo, cioè coerente con la mission aziendale);
- definiti nel tempo (*Time-bound*).

Affinché l'Ateneo possa porsi obiettivi strategici e sfidanti, ovvero in termini di *outcome*²⁶ (cioè conseguenze associate a determinate azioni, obiettivo finale dell'azione), l'orizzonte temporale non può essere limitato ad un solo anno, generalmente insufficiente al conseguimento dei medesimi (coerentemente con quanto previsto in materia di programmazione strategica, generalmente su base almeno triennale).

Sembra opportuna, quindi, la definizione di obiettivi intermedi²⁷ annuali, propedeutici e necessari alla realizzazione del risultato finale.

In tal modo in sede di monitoraggio annuale potrà essere verificato l'andamento dei risultati attesi ed eventualmente, ove necessario, prevedere un ripianamento strategico in termini di stati di avanzamento e di orizzonte temporale.

Il **Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni (SMVP)** va perfezionato, sulla base delle criticità che emergono man mano che si consolida l'esperienza in termini di gestione del ciclo della performance.

In particolare la correlazione tra i livelli di valutazione e i livelli premiali deve consentire una maggiore differenziazione rispetto ai risultati conseguiti, evitando l'appiattimento verso l'alto dell'intero sistema.

²⁶ An outcome is not what the program actually produced itself (the output), but the consequences of those products, services, or assistance. End Outcomes (Objectives): it's the highest-level objective towards which a program works.

²⁷ An intermediate outcome or intermediate result is a critical outcome or result that must occur in order to reach the higher-level, end outcome/objective.