



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2019/2021



C.d.A. 25 gennaio 2019

1. INDICE E PRESENTAZIONE

1. Indice e presentazione

2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

- 2.1. Il contesto di riferimento
- 2.2. Linee di sviluppo strategico e risorse
- 2.3 La programmazione triennale
- 2.4 Politiche di assicurazione della qualità

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

- 3.1. L'organizzazione amministrativa
- 3.2. Obiettivi, indicatori e target dell'Ateneo

4. Anticorruzione, comunicazione e trasparenza

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

Allegati

1. Organigramma

2. Tabella obiettivi per organo/struttura

Il Piano integrato (nel seguito denominato "Piano") è il documento unico che contiene la pianificazione sistemica delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della programmazione strategica dell'Ateneo e della programmazione economico-finanziaria.

In tal ottica la performance può essere assunta come concetto guida che consente il collegamento tra la logica accademica della programmazione triennale, che esplicita le missioni istituzionali dell'università, le azioni amministrative a supporto di queste ultime, la trasparenza (rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio), la prevenzione della corruzione, intesa nel duplice senso di contrasto a comportamenti illegali nonché alla cattiva gestione.

Nella redazione del presente atto si tiene conto di quanto contenuto, oltre che in quelli indicati nella trattazione, dei seguenti documenti, pubblicati sul sito di Ateneo www.unisi.it:

- 1. relazione del Rettore per l'inaugurazione del 778° anno accademico (24.11.2018)¹
- 2. piano triennale di prevenzione della corruzione 2018/2020²

¹ <https://www.unisi.it/inaugurazione778>

² <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

2.1. Il contesto di riferimento

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.

L'Università si è sviluppata nel corso dei secoli in linea con il carattere generalista dell'insegnamento; 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, che costituiscono i centri primari della ricerca scientifica e delle attività didattiche e formative.

I 15 dipartimenti attivi al 31 dicembre 2018 sono raggruppati in quattro aree scientifiche.

| AREA | DIPARTIMENTI | | | |
|---|--|--|---|--|
| Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche | Economia politica e statistica (DEPS) | Giurisprudenza (DGIUR) | Scienze politiche e internazionali (DISPI) | Studi aziendali e giuridici (DISAG) |
| Lettere, Storia, Filosofia e Arti | Filologia e critica delle letterature antiche e moderne (DFCLAM) | Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DISFUCI) | Scienze sociali, politiche e cognitive (DISPOC) | Scienze storiche e dei beni culturali (DSSBC) |
| Scienze Biomediche e Mediche | Biotecnologie mediche (DBM) | Medicina molecolare e dello sviluppo (DMMS) | Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze (DSMCN) | |
| Scienze Sperimentali | Biotecnologie, chimica e farmacia (DBCF) | Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche (DIISM) | Scienze della vita (DSV) | Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente (DSFTA) |

Ai dipartimenti si affiancano, per lo svolgimento delle attività didattiche o di ricerca o di servizio, altre strutture previste dallo Statuto di Ateneo; in particolare, nell'ambito del presente documento, assumono rilevanza i **centri di servizio** (per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale):

- Centro linguistico d'Ateneo;
- Centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale (Centro di Geotecnologie - CGT);
- Centro per l'innovazione e la qualità nell'apprendimento permanente (UNISIAP);
- Santa Chiara Lab;
- Sistema universitario museale senese (SIMUS).

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

L'Università e la Città di Siena sono cresciute assieme in quasi otto secoli di storia comune, rafforzandosi a vicenda e contribuendo al reciproco successo e prestigio. Gli studenti universitari, durante l'anno accademico, rappresentano

circa 1/5 della popolazione; pertanto il centro storico costituisce un campus naturale; ne discendono numerose iniziative dell'Ateneo legate alle attività culturali, agli approfondimenti extra-disciplinari e al tempo libero.

Le politiche di sviluppo dell'Ateneo, però, non possono prescindere dal più ampio territorio di riferimento, costituito dall'area vasta della Toscana meridionale, comprendente le province di Siena, Arezzo e Grosseto, nella quale l'Università di Siena occupa un ruolo chiave per lo sviluppo culturale, sociale ed economico (vedasi, a tal proposito, l'obiettivo USIENA-INTEGRA, focalizzato sulla teledidattica dei corsi di laurea triennali).

Di fondamentale importanza, nel contesto regionale, i legami con le altre università toscane (Firenze e Pisa), con le quali sono state sviluppate importanti iniziative di collaborazione, quali l'istituzione dei dottorati di ricerca interateneo finanziato dal programma regionale Pegaso e il Sistema Bibliotecario Atenei Regione Toscana (SBART).

Non meno importante il rapporto con la Regione Toscana, in particolare per le agevolazioni economiche concesse nell'ambito del Diritto allo studio universitario (borse di studio, mense universitarie, posto alloggio in una delle residenze universitarie, prestiti fiduciari, etc.), che si aggiungono ai posti alloggio messi a disposizione dall'Ateneo nelle proprie residenze: Collegio S. Chiara e Conservatori riuniti-Refugio (Siena), Collegio universitario (San Giovanni Valdarno).

Di spicco l'integrazione con il Sistema Sanitario Regionale, l'Azienda Sanitaria Toscana Sud-est e l'Azienda Ospedaliera Universitaria Santa Maria alle Scotte, con i quali i dipartimenti di area medica e biomedica perseguono azioni coordinate e integrate (ivi compresi accordi per l'implementazione del corpo docente, il sostegno di progetti nell'ambito delle scienze della vita e per l'ammodernamento degli spazi didattici).

L'Ateneo ha attivato alcuni progetti specifici identitari, in particolare il progetto SDSN SIENA, volto a supportare e a promuovere il ruolo dell'Università di Siena nell'ambito delle attività del network regionale UN SDSN (Sustainable Development Solution Network) Mediterranean³ e del Network nazionale SDSN Italia, e la costituzione del Santa Chiara Lab, un centro dedicato allo sviluppo della collaborazione con il mondo imprenditoriale, volto a facilitare la contaminazione di idee e l'ibridazione tra saperi e competenze diversi (studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo, ricercatori, artigiani, imprenditori, finanziatori, inventori, policy makers), anche con l'ausilio di servizi e tecnologie innovative di supporto.

Nel 2018 l'Università di Siena è stata selezionata nell'ambito di HEInnovate country review, un'iniziativa promossa dalla Commissione Europea, dall'OCSE, dal MIUR e dalla Fondazione CRUI (Osservatorio Università-Imprese) al fine di favorire l'innovazione e l'imprenditorialità delle università. L'audit da parte della commissione di esperti ha rappresentato per l'Ateneo l'occasione per un maggior interscambio e confronto tra le strutture dell'Ateneo deputate a tali attività.

Da menzionare 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.

Da citare, infine, l'ottimo posizionamento dell'Ateneo nelle classifiche nazionali e 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 è contenuto nell'**INDAGINE CENSIS - LA REPUBBLICA (luglio 2018)**⁴, dove Siena è ancora una volta al 1° posto nella classifica degli Atenei statali, con il punteggio più alto in assoluto (99).

³ www.medunsdnsn.unisi.it

⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali>

La classifica degli atenei statali

MEDI ATENEI STATALI (da 10.000 a 20.000 iscritti)

| Ateneo | Servizi | Ricerca | Scienze | Comunicazione e servizi digitali | Internazionalizzazione | Media |
|-----------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|------------------------|-------|
| 1 Siena | 96 | 94 | 100 | 110 | 95 | 99,0 |
| 2 Sassari | 79 | 95 | 110 | 105 | 101 | 98,0 |
| 3 Trento | 87 | 108 | 89 | 103 | 97 | 96,8 |
| 4 Trieste | 88 | 85 | 92 | 95 | 95 | 91,0 |
| 5 Marche | 80 | 75 | 93 | 105 | 89 | 88,4 |
| 6 Salento | 95 | 91 | 90 | 88 | 77 | 88,2 |
| 7 Brescia | 87 | 81 | 85 | 96 | 81 | 86,0 |
| 8 Macerata | 82 | 74 | 85 | 96 | 86 | 84,6 |
| 9 Udine | 88 | 81 | 78 | 88 | 87 | 84,4 |
| 10 Urbino Carlo Bo | 96 | 76 | 76 | 88 | 81 | 83,4 |
| 11 Ferrara | 71 | 81 | 82 | 88 | 86 | 81,6 |
| 12 Piemonte Orientale | 71 | 83 | 88 | 86 | 78 | 81,2 |
| 13 Venezia Cà Foscari | 75 | 76 | 71 | 87 | 95 | 80,8 |
| 14 Bergamo | 80 | 76 | 72 | 91 | 84 | 80,6 |
| 15 L'Aquila | 75 | 78 | 71 | 88 | 78 | 78,0 |
| 16 Catanzaro | 83 | 68 | 69 | 94 | 67 | 76,2 |
| 17 Napoli Parthenope | 78 | 69 | 70 | 77 | 66 | 72,0 |
| 18 Napoli L'Orientale | 70 | 66 | 69 | 86 | 83 | 70,8 |

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.

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.

Nel seguito uno schema sintetico relativo alla S.W.O.T. analysis⁵.

| | PUNTI DI FORZA (STRENGTH) | PUNTI DI DEBOLEZZA (WEAKNESS) |
|------------------|--|--|
| DIDATTICA | <p>Attrattività nei confronti degli studenti internazionali. Forte incremento di corsi di studio (o di curricula degli stessi) erogati in lingua inglese.</p> <p>Attrattività nei confronti degli studenti italiani fuori sede, in particolare dalle regioni del sud-ovest.</p> <p>Dei circa 16mila studenti di USiena, il 50% proviene da fuori regione, con un consistente</p> | <p>Numerosità degli immatricolati ai CdL e ai CdLMcu modesta rispetto al dato medio di classe nazionale⁶. Il NdV auspica una politica di sviluppo con maggiore focalizzazione/caratterizzazione dell'offerta formativa.</p> <p>Carenza di docenti negli insegnamenti in lingua straniera. Indicatori di contaminazione con università estere dei percorsi di studio dei propri studenti da migliorare (VEDASI MIGLIORAMENTO ESPERIENZA DI ENROLLMENT INTERNAZIONALE, PIANO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE,</p> |

⁵ 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).

⁶ I punti di debolezza sulla didattica e sulla ricerca derivano dal Rapporto 2018 del Nucleo di valutazione <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/organi-di-ateneo/nucleo-di-valutazione>

| | | |
|--|---|---|
| | <p>apporto (9%) di studenti di cittadinanza straniera. In entrambi gli indicatori (% studenti fuori regione e % studenti internazionali), USiena fa registrare numeri che la pongono tra le prime 5 università statali generaliste italiane.</p> <p>USiena è tra le prime università italiane per numero di studenti Erasmus <i>incoming</i>, rapportato alle dimensioni dell'Ateneo.</p> | <p>HUMAN RESOURCES EXCELLENCE).</p> <p>Politiche della qualità non sempre di immediata comprensione e ruolo degli attori coinvolti nel Sistema di qualità d'Ateneo non ben definito (vedasi RETE DELLA QUALITA')</p> |
| RICERCA | <p>Buon posizionamento dell'Ateneo nel contesto della VQR tra le università generaliste. Multidisciplinarietà della ricerca (13 aree scientifiche presenti nella VQR).</p> <p>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% dei prodotti attesi.</p> <p>Nell'ambito del progetto MIUR "Dipartimenti di eccellenza" 9 dipartimenti dell'Ateneo su 15 hanno superato la prima fase di selezione nazionale e 4 sono risultati selezionati.</p> | <p>Sistema di qualità d'Ateneo nell'ambito della ricerca e della terza missione non adeguatamente documentato (vedasi RETE DELLA QUALITA').</p> <p>Mancanza di organicità e alcuni elementi di incoerenza tra le iniziative attribuite alle strutture centrali dell'Ateneo e quelle demandate ai singoli dipartimenti (vedasi REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI).</p> |
| GESTIONE | <p>Risultati positivi in termini di risanamento del bilancio e equilibrata gestione economica e di cassa.</p> <p>I risultati di gestione positivi nel periodo 2013/2018 hanno consentito di azzerare il valore negativo del fondo di dotazione inizialmente iscritto nel primo stato patrimoniale dell'Ateneo.</p> <p>I risultati positivi in termini di bilancio hanno consentito l'affidamento di incarichi dirigenziali negli ambiti della ricerca, delle risorse umane e dei sistemi informativi, al fine di migliorarne la gestione e aumentarne le potenzialità.</p> | <p>Elevato indebitamento legato ai mutui resisi necessari ai fini del ripianamento del bilancio (a fine 2018 ammontano a circa 56 mln di euro) e all'affitto del San Niccolò (circa 3,8 mln di euro l'anno).</p> <p>Esigenze di manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare, il cui stato risente degli anni di difficoltà finanziarie che hanno comportato l'impossibilità a destinare rilevanti risorse economiche a tale scopo (VEDASI ASSET MANAGEMENT)</p> <p>Sistema informativo inefficiente sui flussi di dati (VEDASI CONTABILITA' DIREZIONALE, GOVERNO DEGLI INDICATORI, DATA WAREHOUSE, PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA).</p> |
| OPPORTUNITA' (OPPORTUNITIES) | | RISCHI (THREATS) |
| <p>L'Università di Siena può vantare uno dei migliori sistemi di diritto allo studio d'Italia. L'introduzione della no-tax area, ossia l'iscrizione gratuita per i ragazzi provenienti da famiglie con reddito ISEE inferiore a € 13.000, vuol garantire un più equo accesso all'università, aiutando le famiglie con i redditi più bassi.</p> <p>Attrattività del territorio (arte, cultura, tradizioni, paesaggio, ecc.) e proficua collaborazione tra istituzioni cittadine e regionali.</p> <p>Piani straordinari per il reclutamento di personale docente e ricercatore, finanziati dal MIUR.</p> <p>Cooperazione con Azienda Ospedaliera Universitaria e Sistema sanitario nazionale e regionale per il finanziamento di posti di ruolo e l'attuazione di progetti comuni.</p> | | <p>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). Minor gettito dei proventi didattici, anche a causa della no-tax area.</p> <p>Trasporto pubblico locale insufficiente e vie di comunicazione non adeguate alle esigenze del territorio.</p> <p>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) che hanno determinato un trend discendente dei finanziamenti.</p> <p>Elevato numero di pensionamenti all'interno del corpo</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Finanziamento ai progetti per la ricerca e l'Innovazione in Europa dal 2014 al 2020 - Horizon 2020.</p> <p>Aumentare l'attrattività nei confronti degli studenti internazionali, attivando importanti sinergie con i principali attori istituzionali della città e stabilendo connessioni di grande spessore con università di tutto il mondo (VEDASI PIANO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, MIGLIORAMENTO ESPERIENZA DI ENROLLMENT).</p> <p>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. A ciò si aggiungono le attività di formazione continua e di contributo alla sviluppo economico-sociale (VEDASI PUBLIC ENGAGEMENT).</p> <p>Aumentare i servizi offerti agli studenti, per ciò che concerne l'offerta di opportunità per l'ingresso nel mondo del lavoro e quelli dedicati a farli sentire parte della comunità cittadina (VEDASI CITTADINANZA E PARTECIPAZIONE STUDENTESCA)</p> | <p>docente nei prossimi anni, con il rischio di un impoverimento dei settori scientifico-disciplinari.</p> <p>Provvedimenti normativi sul trattamento economico dei docenti che comportano un incremento progressivo e sostanziale dei costi del personale (VEDASI CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI).</p> <p>Finanziamenti pubblici e privati in calo a causa della congiuntura economica, e conseguente esigenza di aumentare la competitività dell'Ateneo (VEDASI POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA)</p> <p>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.</p> |
|---|--|

2.2. Linee di sviluppo strategico e risorse⁷

Il perseguimento degli obiettivi strategici deve andare di pari passo al mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria e della liquidità. Il Bilancio unico di ateneo di previsione triennale 2019/2021 (in contabilità economico-patrimoniale, composto da budget economico e budget degli investimenti), approvato dal C.d.A. il 21 dicembre 2018, rappresenta un punto di svolta, in quanto chiude un ciclo triennale di programmazione (2016-18) e ne inizia uno nuovo (2019-21).

Come evidenziato dal Rettore nella relazione di accompagnamento al bilancio, "l'adeguata allocazione delle risorse e la chiarezza degli obiettivi da voler perseguire costituiscono due tasselli fondamentali per il raggiungimento delle performance preventivate".

E' stata prestata particolare attenzione al processo di budgeting (sul quale l'Ateneo sta affinando, sulla base dell'esperienza e dello sviluppo dell'apposito applicativo, le modalità e le procedure interne, nonché implementando il coinvolgimento dei delegati del Rettore, al fine di assicurare la coerenza tra gli obiettivi strategici e la pianificazione operativa). Ciò anche in relazione al decremento costante delle risorse provenienti dal MIUR, che impongono l'adozione di scelte in grado di gestire la coesistenza tra la logica accademica e quella economica.

Come sottolineato dal Rettore nell'intervento in occasione dell'inaugurazione del 778° anno accademico, "il Fondo di Finanziamento Ordinario delle università è lo strumento con il quale il Paese assicura il mantenimento di un sistema di formazione universitaria pubblico. Lo strumento con il quale lo Stato mantiene un sistema di formazione superiore accessibile e indipendente e in grado di rispondere esaurientemente ai bisogni della popolazione di formazione, preparazione e diffusione della cultura, bisogni che tutti insieme possono e devono rappresentare, a loro volta, leve di emancipazione sociale".

La priorità identificata dall'Ateneo nella redazione del budget è stata quella del mantenimento/sviluppo delle risorse umane (nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario dell'amministrazione e dei limiti imposti dal legislatore), dato che, dopo un periodo di totale immobilità che ha generato un forte ridimensionamento del proprio patrimonio umano, l'Università ha, nel corso degli ultimi anni, riavviato detto processo (vedasi, a tal proposito, gli obiettivi PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA, ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' TURNOVER, FABBISOGNI ED EMPOWERMENT PERSONALE TAB)

⁷ Vedasi relazione del Rettore al bilancio di esercizio 2019 <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

Da evidenziare, in tale contesto, il contributo MIUR per il progetto “Dipartimenti di eccellenza” (L. 232/2016), che ha premiato 4 dei 9 dipartimenti senesi candidati (DFCLAM, DISPOC, DBM, DBCF); nei 5 anni di finanziamento dei progetti (2018/2022) è previsto un introito di circa 25 mln di euro.

Il linea con quanto sopra evidenziato il bilancio di previsione annuale autorizzatorio riporta, per il 2019, un pareggio, con l'intento di mettere a disposizione dei centri di responsabilità dell'Ateneo il massimo delle risorse consentite; ciò in un contesto in cui è stato integralmente ripianato il deficit patrimoniale degli anni passati, per cui l'eventuale utile d'esercizio 2018 potrà essere destinato a nuovi progetti o all'implementazione di quelli in essere.

A tal proposito appare opportuno sottolineare la valenza di una maggiore economicità (efficienza ed efficienza) nei processi di spesa/investimento delle risorse disponibili, cui sono collegati diversi obiettivi del Piano (REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI, DIGITALIZZAZIONE). Queste tematiche vanno di pari passo con l'esigenza di migliorare il monitoraggio in itinere e il controllo di gestione, come peraltro evidenziato dall'Anvur⁸ (CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI).

Da evidenziare, nel contesto delle scelte economiche effettuate nella predisposizione del budget (tra parentesi il collegamento con alcuni degli obiettivi previsti nel Piano):

- l'investimento di circa 3 mln di euro per la ristrutturazione dell'Aula Magna del polo didattico Le Scotte (ASSET MANAGEMENT);

- il Piano di Sostegno alla Ricerca (PSR) destinato ai dipartimenti (incrementato di € 200.000), con l'intento di garantire un adeguato sostegno da parte dell'Ateneo e la raccomandazione di un uso oculato delle risorse, nella sostanza e nelle tempistiche (ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' – PROMOZIONE DELLA RICERCA E DELLA DIDATTICA);

- il sostegno all'internazionalizzazione, sia dal punto di vista del corpo docente, con apposito stanziamento a favore dei dipartimenti titolari di corsi di laurea e laurea magistrale insegnati in inglese, con il fine precipuo di attrarre docenti di fama internazionale (HUMAN RESOURCES EXCELLENCE), sia dal punto di vista della mobilità in- e outgoing degli studenti (PIANO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, MIGLIORAMENTO DELL'ESPERIENZA DI ENROLLMENT IN AMBITO INTERNAZIONALE).

2.3. La programmazione triennale

Al momento della redazione del presente Piano l'Università di Siena non ha ancora adottato il nuovo documento di programmazione strategica triennale 2019/2021; l'adozione è stata sinora procrastinata nell'attesa delle linee di indirizzo ministeriali per la programmazione triennale, a tutt'oggi non emanate.

Il presente Piano è stato, pertanto, in parte elaborato in continuità con il precedente, sulla scorta del documento di **programmazione strategica triennale dell'Ateneo** approvato dal C.d.A. nella seduta del 16 dicembre 2016, che si ispira al programma del Rettore e alle “Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2015-2018” contenute nel D.M. 8 agosto 2016, n. 635.

D'altro canto, come già evidenziato nel paragrafo 2.2, il processo di budgeting ha rappresentato l'occasione di dialogo e confronto tra il Rettore e i suoi delegati, il Direttore generale, i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative, delineando le principali linee strategiche sulle quali focalizzare l'attenzione.

L'Università di Siena, sulla scorta dell'analisi di contesto e dell'analisi SWOT, intende puntare sulle politiche nel seguito specificate, le cui sigle, nell'ambito del presente Piano, sono collegate agli obiettivi operativi:

Prd) PROMOZIONE DELLA RICERCA

Int) INTERNAZIONALIZZAZIONE

Inn) INNOVAZIONE

⁸ Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane.

Raa) RAZIONALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE

Qua) QUALITA' DELL'INSEGNAMENTO E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

Ddr) DISSEMINAZIONE DEI RISULTATI

2.4. Politiche di assicurazione della qualità

La struttura complessiva del Sistema di assicurazione della qualità (AQ) dell'Ateneo di Siena e le relative politiche sono disponibili sulla pagina web Unisi

<https://www.unisi.it/ateneo/il-sistema-aq>

Gli attori principali del Sistema, oltre agli Organi di Governo e al Nucleo di Valutazione, sono: il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA), le Commissioni paritetiche Docenti - Studenti (CPDS), i Referenti Qualità di Dipartimento e i Gruppi gestione di AQ dei Corsi di Studio.

Un importante passo avanti nella politica per la qualità dell'Ateneo è rappresentato dall'attenzione posta dagli Organi di Governo alle linee di indirizzo esplicitate nel citato documento di Programmazione strategica 2016-18, e dal quale è poi scaturito il documento sulle "Politiche della Qualità dell'Università di Siena" (delibera del Senato accademico del 14 febbraio 2017).

Tale documento esplicita come fondamentali le azioni tese all'attuazione delle priorità strategiche dell'Ateneo, con particolare riferimento alla DIDATTICA:

- Garanzia della sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa;
- Rafforzamento della dimensione internazionale;
- Attenzione ai temi dell'occupabilità;
- Servizi agli studenti.

Nell'ambito della RICERCA l'Università di Siena ritiene prioritario promuovere l'impatto e la circolazione internazionale della produzione scientifica nonché la valorizzazione, in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento e delle iniziative volte alla promozione della salute dei cittadini.

- Promozione della qualità della ricerca;
- Consolidamento delle reti di ricerca.
- L'Ateneo persegue, infine, politiche di miglioramento nella direzione della "terza missione":
- Valorizzazione economica della conoscenza;
- Rafforzamento della struttura organizzativa alle iniziative sulla sostenibilità.

Nel corso del 2018 l'Università di Siena è stata oggetto di accreditamento periodico dell'ANVUR della sede e dei corsi valutati. Nel rapporto finale, trasmesso al MIUR a gennaio 2019, sono stati segnalati come migliorabili:

- l'attenzione al ruolo svolto dagli studenti nel sistema AQ;
- il coinvolgimento delle parti interessate nella progettazione e nell'aggiornamento dei Cds;
- gli aspetti legati all'internazionalizzazione dell'Ateneo.

In relazione all'esigenza, emersa anche in occasione della predetta visita da parte della CEV, di implementare il Sistema AQ, il presente Piano prevede l'obiettivo strategico della costituzione della **Rete della qualità di Ateneo (RQA)**, con l'obiettivo di razionalizzare e semplificare i processi e le procedure amministrative nell'ambito del Sistema di assicurazione della qualità (AQ), con la creazione di sinergie tra la Direzione generale, l'ARBI3, l'Area servizi allo studente, le strutture dipartimentali e il Presidio di qualità (OBIETTIVO RQA).

In tale ambito è emersa, inoltre, ai fini del corretto funzionamento del Sistema AQ, la necessità di razionalizzare le procedure elettorali, monitorando la composizione e le scadenze dei componenti delle Commissioni paritetiche e dei Comitati per la didattica, e di implementare il sistema informativo di Ateneo (OBIETTIVO RQA).

In tale contesto è previsto il supporto alle attività svolte dai Comitati per la didattica attraverso piattaforme tecnologiche innovative, che si concretizza in: attivazione della gestione degli atti di carriera in ESSE3 e test delle funzionalità di digitalizzazione e dematerializzazione di una delle funzioni digitali del WebESSE3 (ad esempio passaggio di corso, trasferimento in ingresso, abbreviazione, ...) per almeno una “segreteria studenti” e relativa gestione della documentazione attraverso la piattaforma documentale Arxivar (OBIETTIVO 5 AOSI).

Come evidenziato dal Nucleo di Valutazione, è essenziale che il Sistema della Qualità di Ateneo sia pervasivo, comprensibile e immediato, sia per gli attori coinvolti, sia per gli stakeholders del processo. Con la costituzione della RQA si intende promuovere tale concetto, al fine di un reale miglioramento continuo basato sulla misurazione delle attività svolte e sui feedback ricevuti.

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

3.1. L’organizzazione amministrativa

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** (unità organizzative di II livello), attribuite alla responsabilità di un capo divisione (attualmente attribuite a personale di categoria EP);
- **servizi/uffici** (unità organizzative di I livello), 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. Si rinvia, per i dettagli sulla struttura organizzativa attiva dal 1.1.2019, all’organigramma allegato alla presente.

Per ciò che concerne le strutture dipartimentali, alle Segreterie amministrative di dipartimento (15) si aggiungono i Presidi, strutture istituite per rispondere alle esigenze amministrative e tecnico-logistiche comuni ai dipartimenti: Presidio Le Scotte, Presidio Mattioli, Presidio Pian de’ Mantellini – Porta Laterina, Presidio Polo Umanistico, Presidio San Francesco, Presidio San Miniato, Presidio San Niccolò, Servizi generali della sede di Arezzo.

Per ciò che concerne la didattica dipartimentale, le relative unità organizzative sono collocate nell’ambito dell’Area servizi allo studente (Uffici studenti e didattica; Ufficio servizio agli studenti per l’area medica).

3.2. Obiettivi, indicatori e target dell’Ateneo

Dalle linee strategiche precedentemente delineate (vedasi 2.3) è possibile estrapolare una sintesi degli obiettivi operativi ad essi connessi, esplicitando quindi gli obiettivi della performance organizzativa (riepilogati, nel dettaglio e per unità organizzativa, nella tabella A che costituisce parte integrante del presente documento).

| LINEE STRATEGICHE | OBIETTIVO |
|-------------------------------|---|
| Prd) PROMOZIONE DELLA RICERCA | ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' - PROMOZIONE DELLA RICERCA E DELLA DIDATTICA |
| | ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' - TURNOVER |
| | POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA |
| | ASSET MANAGEMENT - SAN MINIATO |
| | ASSET MANAGEMENT - LABORATORI |
| | ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' UNI-INAIL |

| | |
|---|--|
| Qua) QUALITA' DELL'INSEGNAMENTO E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI | REDAZIONE E ATTUAZIONE DEL PIANO DI ORIENTAMENTO D'ATENE0 |
| | STUDENT JOURNEY UNIRSI - GPRO |
| | DOTTORATI INNOVATIVI |
| | RETE DELLA QUALITA' DI ATENE0 (RQA) |
| | RETE DELLA QUALITA' DI ATENE0 (RQA) - PROCEDURE ELETTORALI |
| | ASSET MANAGEMENT - LE SCOTTE |
| Int) INTERNAZIONALIZZAZIONE | MIGLIORAMENTO ESPERIENZA DI ENROLLMENT IN AMBITO INTERNAZIONALE |
| | INTERNATIONAL RANKING E PIANO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE D'ATENE0 |
| | HUMAN RESOURCES EXCELLENCE |
| Inn) INNOVAZIONE | USIENA-INTEGRA |
| | PRESIDI DIGITALI |
| Ddr) DISSEMINAZIONE DEI RISULTATI | TERZA MISSIONE - OPEN BADGE |
| | PUBLIC ENGAGEMENT – SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE |
| | CITTADINANZA E PARTECIPAZIONE STUDENTESCA - PUBLIC ENGAGEMENT |
| | PUBLIC ENGAGEMENT – FORMAZIONE PROFESSIONALE |
| | PUBLIC ENGAGEMENT - LABORATORI CONGIUNTI E SPIN-OFF |
| | CITTA' E ISTITUZIONI CULTURALI - MUSEI ACCESSIBILI E INCLUSIVI |
| | ONE PAGE SITE DOCENTI |
| | PIANO DELLA COMUNICAZIONE |
| | CITTA' E ISTITUZIONI CULTURALI - WSIENA |
| Raa) RAZIONALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE | REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI |
| | CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI GOVERNO DEGLI INDICATORI - DATA WAREHOUSE |
| | STUDENT JOURNEY DIGITALIZZAZIONE CL |
| | STUDENT JOURNEY DIGITALIZZAZIONE SS |

| | |
|--|--|
| | PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA SS + CHECK IN CLASSROOM |
| | PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA - CSA |
| | PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA - PREVIDENZA |
| | PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA SS |
| | PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA - SORVEGLIANZA SANITARIA |
| | FABBISOGNI ED EMPOWERMENT PERSONALE TAB |
| | FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE |
| | RETE DELLA QUALITA' DI ATENEO (RQA) - AGENDA DIGITALE - COMITATI PER LA DIDATTICA. |
| | SEMPLIFICAZIONE REGOLAMENTI E PROCEDURE MASTER UNIVERSITARI |
| | ADEGUAMENTO IDENTITY MANAGEMENT |
| | ASSESSMENT FASCICOLI |
| | AUMENTARE LA SICUREZZA E PROTEZIONE DEI DATI |
| | AGENDA DIGITALE |
| | MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI BIBLIOTECARI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA |
| | PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO ATTIVO |
| | PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO PASSIVO |
| | PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - ISTITUTO CASSIERE |
| | MIGLIORAMENTO DEL CICLO PASSIVO |
| | DIGITALIZZAZIONE DELIBERE ORGANI DI GOVERNO |
| | MIGLIORARE L'AGGIORNAMENTO NORMATIVO |
| | ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - TURNOVER |
| | ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - RETE TAC |

Nel seguito una breve descrizione di taluni degli obiettivi contenuti nell'Allegato A e ritenuti "di particolare valenza strategica" dalla Direzione generale (tra parentesi è indicato il "codice obiettivo" riportato nell'allegato).

TITOLO DELL'OBIETTIVO: REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI (1DG)

DIRETTORE GENERALE/AREA SERVIZI ALLO STUDENTE

Mappatura e reingegnerizzazione dei processi per analizzare e semplificare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi che l'attività di reingegnerizzazione si pone sono:

- superare la frammentazione dei processi, razionalizzando i flussi di lavoro;
- migliorare i servizi prodotti in funzione delle effettive esigenze dell'utenza interna ed esterna;
- disegnare procedure gestionali e operative omogenee, funzionali ed essenziali;
- promuovere il cambiamento organizzativo attraverso una formazione partecipata (on the job) che porti alla consapevolezza da parte degli operatori interni.

Nell'ambito di tale obiettivo è prevista la costituzione di un Comitato guida e di un gruppo di progetto.

Sono previsti i seguenti step:

- percorsi formativi;
- individuazione dei processi esistenti;
- mappatura dei processi esistenti;
- individuazione indicatori;
- sviluppo e formalizzazione di un modello di reingegnerizzazione dei processi;
- reingegnerizzazione dei processi;
- implementazione di un sistema informativo di gestione dei processi.

TITOLO DELL'OBBIETTIVO: CITTADINANZA E PARTECIPAZIONE STUDENTESCA - PUBLIC ENGAGEMENT (2ARBI)

AREA RICERCA, BIBLIOTECHE, INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERZA MISSIONE

L'Università di Siena si pone l'obiettivo implementare l'integrazione e l'inclusione di tutti gli studenti universitari, non solo nel contesto esclusivamente accademico, ma anche cittadino e, più estesamente, territoriale; si intende pertanto creare occasioni e attività nelle quali siano facilitate le relazioni tra individui, tra individui e istituzioni, tra persone che hanno provenienze diverse, culture diverse, aspettative diverse, progetti diversi, creando un senso di comunità e condivisione.

Lo slogan è "Studenti per l'Università e Università per gli studenti".

La nostra Università vuole tenere conto, con il progetto di Cittadinanza Studentesca e Partecipazione, di tutte le realtà territoriali comprese in quella che definiamo Area Vasta, ovvero anche delle aree di Arezzo e Grosseto poiché gli Studenti iscritti provengono da tutta l'Area e frequentano corsi in presenza, in teledidattica e, in alcuni casi, anche dal carcere.

Si intende, quindi, intraprendere iniziative attrattive secondo quattro diversi ambiti di intervento:

- 1 – Eventi culturali, approfondimenti, appuntamenti o percorsi formativi, progetti interistituzionali e laboratori;
- 2 – Sport e attività partecipative;
- 3 – Benefici, agevolazioni, opportunità di incontro;
- 4 – Vivere la città, sapersi orientare: alloggi, vitto e mobilità

In tale ambito è stata già attuata la **nuova carta dello studente** (in collaborazione con Università di Firenze, Università di Pisa, DSU, e Università per Stranieri nell'ambito di una iniziativa regionale), grazie alla potranno essere garantire condizioni speciali per:

- andare a teatro e al cinema,
- visitare i musei,
- fare acquisti nei negozi del territorio;
- cenare o pranzare in pizzerie o ristoranti;
- avere una adeguata assistenza medica e sanitaria;
- utilizzare i mezzi di trasporto a livello urbano ed extraurbano.

Per il prossimo triennio si prevedono quattro linee di azione:

1) *Arte*, per valorizzare e sviluppare competenze trasversali e senso critico degli studenti.

In quest'ottica l'Università di Siena organizzerà una serie di attività legate ai vari aspetti dell'Arte:

- la realizzazione dello spettacolo teatrale "Prometeo Scatenato", successivo al laboratorio che coinvolge gli studenti universitari e delle scuole;
- La realizzazione di una guida orientativa dell'Ateneo e della Città a fumetti, successiva a un laboratorio condiviso con l'Accademia del Fumetto di Siena;
- La realizzazione di un murales su una parete interna di una sede universitaria, successiva a un laboratorio di pittura;
- La realizzazione di uno o più programmi radiofonici e campagne social, successivi a un laboratorio di Radio e Comunicazione da organizzare con URadio.

2) *Sport*, per stimolare e sviluppare la capacità di lavorare in team e il concetto "mens sana in corpore sano".

L'Università organizzerà, in accordo con le associazioni sportive, il comune, l'associazione USiena Alumni e tutti i soggetti interessati, alcune attività:

- Un evento di basket tre contro tre, nuova disciplina olimpica, che si propone di essere il primo di una serie di appuntamenti annuali inseriti, come tappa senese, nel circuito nazionale di basket tre contro tre;
- Un torneo interuniversitario di basket in cui le rappresentative dei vari atenei toscani si sfideranno tra loro
- Un torneo di volley femminile interdipartimentale;
- Un torneo di calcio a 5 interdipartimentale;
- Alcuni eventi di street sport.;
- Tavole rotonde, convegni, approfondimenti;
- Attività sportive per studenti con disabilità.

3 – *Partecipazione e Laboratori Permanenti*, per incentivare gli studenti a lavorare in gruppo mettendo in valore ogni skill che possiedono, e proiettandoli nel futuro come esseri flessibili, adattabili e resilienti.

L'Università di Siena potrà contribuire alla valorizzazione di lavori originali.

Si tratta nel dettaglio di laboratori permanenti di:

- Scrittura;
- Cultura, cucina e tradizione;
- Musica elettronica e sperimentale;
- Filosofia;
- Sviluppo di una App dedicata al progetto Cittadinanza e Partecipazione;
- Fotografia;
- Cinema.

Per incentivare la partecipazione ai laboratori permanenti potrebbero essere previste alcune borse di studio o 150 ore in settori individuati di volta in volta dai vertici dell'Ateneo ed erogabili sulla base di idee originali valutate da una specifica commissione.

4 - *Convegni e Workshop*

L'Università, per la crescita personale e professionale di tutti gli studenti organizza, ogni anno, una serie di workshop e convegni come ad esempio:

- Connessioni - Un appuntamento informale e aperto in cui si possono condividere riflessioni ed approfondimenti su argomenti di attualità semplicemente dialogando e confrontandosi nell'ottica di

valorizzare tutte le nuove forme di espressione come mezzo per ridisegnare le organizzazioni e gli equilibri della società sovvertendo un po' le regole gerarchiche a cui siamo abituati e confondendo i ruoli di relatori e partecipanti.

- Studium – una serie di incontri assolutamente divulgativi utili a raccontare a tutti quello che il nostro Ateneo conosce su una serie di argomenti che hanno più che altro a che fare con le linee di ricerca dei propri dipartimenti. Saranno piccoli passi verso BRIGHT 2019 e condurranno chi parteciperà agli appuntamenti programmati, a vivere la prossima Notte dei Ricercatori con maggiore consapevolezza e maggiore entusiasmo.
- Loading Future – una giornata pensata per prepararsi al domani, per interpretare i cambiamenti che stanno impattando sulla nostra società. Alumni, docenti, studenti, professionisti e cittadini ascoltano il parere degli esperti, approfondiscono temi, condividono soluzioni ed immaginano possibili azioni per provare ad anticipare l'avvenire.
- **@USiena Open Badge (VEDASI OBIETTIVO COB)**

Attraverso la certificazione di competenze tramite open badge, gli studenti potranno approfittare di un catalogo formativo extracurricolare ricco, articolato e centrato sulle soft skills classificate da: World Economic Forum, ESCO, Ranstad ecc.

Un Open badge è uno strumento facilmente spendibile sui canali social che raccoglie tutte le informazioni utili al riconoscimento delle competenze della persona che lo possiede, pertanto, è rilevante, è personale, sicuro e verificabile in tempo reale dalle piattaforme che ne gestiscono lo standard. Un badge può essere consultato e riconosciuto da enti o imprese e può ricevere l'endorsement di tutte le realtà che ne riconoscono il valore favorendo il collegamento tra aziende, learner e formatori.

TITOLO DELL'OBIETTIVO: RETE DELLA QUALITA' (RQA + 5AOSI): vedasi paragrafo 2.4

AREA SERVIZI ALLO STUDENTE/AREA RICERCA, BIBLIOTECHE, INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERZA MISSIONE/AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI/AREA LOGISTICA/STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE

TITOLO DELL'OBIETTIVO: PUBLIC ENGAGEMENT – SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE (SCU1 + SCU2)

AREA RICERCA, BIBLIOTECHE, INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERZA MISSIONE/AREA DEL PERSONALE/AREA EDILIZIA/STAFF DEL RETTORE

Con il Dlgs. 6 marzo 2017, n. 40, il servizio civile diventa universale e punta ad accogliere tutte le richieste di partecipazione da parte dei giovani che, per scelta volontaria, intendono fare un'esperienza di grande valore formativo e civile, in grado anche di dare loro competenze utili per l'immissione nel mondo del lavoro.

La riforma ha rafforzato il carattere peculiare del Servizio civile universale quale strumento di difesa non armata della Patria; gli ambiti delle materie in cui si attuano gli interventi del S.C.U. sono: assistenza; protezione civile; patrimonio storico artistico e culturale; patrimonio ambientale e riqualificazione urbana, educazione e promozione culturale, paesaggistica, ambientale, del turismo sostenibile esociale, e dello sport; agricoltura in zona di montagna e agricoltura sociale e biodiversità; promozione della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata; promozione e tutela dei diritti umani; cooperazione allo sviluppo; promozione della cultura italiana all'estero e sostegno alle comunità di italiani all'estero.

L'attività di programmazione del servizio civile universale, di competenza dello Stato, ha la funzione di rilevare, nell'ambito del territorio, i prevalenti fabbisogni ed individuare gli interventi idonei a soddisfarli, in coerenza con le politiche settoriali realizzate dalle singole Amministrazioni, nonché con gli obiettivi stabiliti dal Governo. Detta attività si realizza mediante un Piano triennale, attuato per Piani annuali, a loro volta articolati in programmi di intervento.

Le Regioni e le Province autonome partecipano alla realizzazione degli interventi di servizio civile universale nei rispettivi ambiti di competenza, nel rispetto della programmazione stabilita dallo Stato.

Il nuovo modello prevede, inoltre, una diversa modalità di partecipazione degli enti al servizio civile universale in quanto, a seguito dell'accreditamento presso un apposito Albo, i medesimi possono aderire agli interventi individuati dallo Stato e curarne la realizzazione.

La riforma pone una particolare attenzione alle problematiche dei giovani, in considerazione del fatto che essi rappresentano una delle categorie più colpite dalla crisi economica. Uno degli obiettivi di questo provvedimento è di coinvolgere i giovani con minori opportunità che avranno maggiori occasioni di partecipazione agli interventi di servizio civile, anche in considerazione della previsione di meccanismi di premialità a favore degli enti che realizzeranno gli interventi con l'impiego di questi giovani.

A favore dei giovani è previsto il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze acquisite, al fine di consentirne l'utilizzo in ambito lavorativo e nei percorsi di istruzione, nonché un modello flessibile di servizio civile con una durata da modulare in base alle esigenze di vita e di lavoro dei giovani (otto-dodici mesi).

L'Università di Siena, nell'ottica dello sviluppo economico sociale e del sostegno dei giovani, intende accreditarsi al Servizio civile universale, nell'ottica della costruzione e del consolidamento, in tale ambito, di una rete con gli enti del territorio, e della realizzazione di progetti nei vari ambiti proposti.

Ciò consentirà, inoltre, l'introduzione di giovani nel contesto del mondo del lavoro, favorendo l'innovazione e la circolazione di nuove idee e visioni nel corpo docente e tecnico-amministrativo.

TITOLO DELL'OBBIETTIVO: MIGLIORAMENTO DEL CICLO PASSIVO (1CP)

AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI/AREA LOGISTICA/AREA RICERCA, BIBLIOTECHE, INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERZA MISSIONE/SEGRETERIE AMMINISTRATIVE DI DIPARTIMENTO

Il progetto prevede l'implementazione di moduli di U-BUY Gare&Appalti oltre che il modulo RDA sviluppato internamente fino alla messa a regime del modulo "Processo acquisti" di CINECA. Tale progetto implica una consistente trasversalità ed il coordinamento di più "anime" (dipartimentali e non) al fine di disegnare un processo univoco e di valutare (assieme a tutti gli addetti al progetto) nuove modalità organizzative sostenibili (ad es. la creazione dei buyer, etc.).

4. Anticorruzione, Comunicazione e Trasparenza

Si riportano di seguito in maniera sintetica, e con i dovuti rimandi ai Piano di prevenzione della corruzione 2019 - 2021:

- 1) gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza,
- 2) il processo di valutazione del rischio corruzione,
- 3) l'illustrazione sintetica delle azioni di trasparenza e comunicazione,
- 4) gli obiettivi 2019 - 2021 per le attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

4.1 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza deliberati dal Consiglio di Amministrazione

Anche per il 2019 i principali obiettivi dell'azione di prevenzione della corruzione e di trasparenza si sviluppano nel raggiungimento degli obiettivi deliberati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2016 di sotto riepilogati:

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

4.2 Analisi delle aree di rischio corruzione

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

Come per i Piani degli anni precedenti, i principi utilizzati per la valutazione e la gestione del rischio applicati nel "Piano triennale di prevenzione della corruzione 2019 – 2021" sono desunti dai "Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010", che rappresentano l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management". Infatti, nel Piano

anticorruzione dell'Università⁹, la gestione del rischio non è concepita come uno specifico sistema di gestione ma, piuttosto, come un modo per integrare la gestione del rischio nel sistema di gestione adottato dall'organizzazione attraverso:

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

Nell'Università di Siena sono state individuate ed analizzate 11 Aree di rischio, le 10 aree individuate dalla letteratura di settore come maggiormente esposte a rischio corruzione¹⁰ a cui, dal 2018, è stata aggiunta l'Area gestione dati personali, quindi esse sono:

- 1) Autorizzazioni o concessioni;
- 2) Acquisizioni di lavori, servizi e forniture;
- 3) Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici;
- 4) Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera;
- 5) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- 6) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- 7) Incarichi e nomine;
- 8) Affari legali e contenzioso;
- 9) Didattica;
- 10) Ricerca;
- 11) Gestione dati personali.

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

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

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

- impatto economico
- impatto organizzativo
- impatto reputazionale

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

$$R = P \times M$$

⁹ Vedi Capitolo 6. Valutazione del rischio corruzione - PTPC 2019 - 2021

¹⁰ Determinazione A.N.AC. n. 12 del 28/10/2015 – pagg. 17 e 18; Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo per la performance delle Università statali italiane del luglio 2015 – pag. 15

Di seguito è riportata la matrice del rischio

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|---|--------------|---------------------|-------------|----------------------|------------|----------------------|
| PROBABILITÀ | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | <table border="0"> <tr> <td style="background-color: red; color: white;">15-25</td> <td>Rischio alto</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">8-12</td> <td>Rischio medio</td> </tr> <tr> <td style="background-color: lightgreen;">1-6</td> <td>Rischio basso</td> </tr> </table> | 15-25 | Rischio alto | 8-12 | Rischio medio | 1-6 | Rischio basso |
| | 15-25 | Rischio alto | | | | | | | | | | |
| | 8-12 | Rischio medio | | | | | | | | | | |
| | 1-6 | Rischio basso | | | | | | | | | | |
| | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | | | | | | | |
| 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | | | | | | | | |
| 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| | MAGNITUDO | | | | | | | | | | | |

La matrice ha permesso di clusterizzare le attività di rischio evidenziando conseguentemente le priorità di intervento. In ogni caso, è importante sottolineare che sono sempre e solo le attività amministrative, nel loro complesso, ad essere catalogate come “a rischio” e non l’operato delle singole unità di personale e/o dei loro diretti Responsabili. Per la dettagliata illustrazione dell’intero processo si rimanda al Piano per la prevenzione della corruzione 2019 – 2021 e, in particolare ai seguenti capitoli: 4. Processo di gestione del rischio di corruzione, 5. Analisi del contesto e 6. Valutazione del rischio di corruzione.

4.3 Trasparenza, Integrità e Comunicazione

- *Trasparenza dell’azione amministrativa*

Nel disegno perseguito dal legislatore del 2012, la trasparenza dell’attività amministrativa costituisce lo strumento cardine per prevenire sul terreno amministrativo i fenomeni corruttivi, riducendo il rischio di degenerazioni di rilevanza penale. Con la legge 190/2012, infatti, la trasparenza è eletta a principale misura di prevenzione della corruzione e costituisce il livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell’articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione¹¹.

La trasparenza dell’attività amministrativa è assicurata mediante la pubblicazione, nei siti web istituzionali delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni/dati identificati prevalentemente dal d.lgs. 33/2013 che per rendere ancora più incisive le disposizioni sulla trasparenza, ha introdotto in Italia l’istituto dell’accesso civico.

Il D.lgs. 33/2013 sulla Trasparenza è stato in parte riscritto dal D.lgs. 97/2016¹², che ha modificato la Legge n. 190/2012 sull’Anticorruzione disponendo la coincidenza tra il ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e quello del Responsabile della trasparenza¹³. Parallelamente, semplificando le attività delle amministrazioni nella predisposizione degli strumenti amministrativi, sono stati unificati in un solo strumento il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ed il Programma triennale della trasparenza e dell’integrità, ora Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). In particolare è previsto che il PTPCT contenga un’apposita sezione che indichi, per ogni obbligo di pubblicazione, la matrice delle responsabilità interna a ogni amministrazione, così da evidenziare chiaramente chi è tenuto alla trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione¹⁴. A rafforzare questo nuovo assetto organizzativo viene prevista per l’Autorità Nazionale Anticorruzione la possibilità di segnalare all’amministrazione interessata il mancato rispetto dell’obbligo di pubblicazione, ai fini dell’attivazione del procedimento disciplinare a carico del responsabile della pubblicazione o del dirigente tenuto alla trasmissione delle informazioni. Infatti in tema di trasparenza, il D.lgs. 97/2016, analogamente a quanto disposto per le sanzioni in materia di anticorruzione, ha previsto «sanzioni per la violazione degli obblighi di trasparenza per casi specifici» irrogate da ANAC.

Successivamente, l’Autorità anticorruzione ha emanato un Regolamento per disciplinare il procedimento sanzionatorio¹⁵. Tale regolamento individua il Responsabile della trasparenza dell’amministrazione quale

¹¹ Art. 1, c. 15, l. 190/2012

¹² In attuazione alla delega contenuta nella Legge 124/2015 (cd. Riforma Madia della pubblica amministrazione)

¹³ Art. 43, D.lgs. 33/2013 con un rinvio all’articolo 1, c. 7, L. 190/2012

¹⁴ Art. 10, c. 1, D.lgs. 33/2013

¹⁵ Regolamento in materia di esercizio del potere sanzionatorio ai sensi dell’articolo 47 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97

interlocutore per la violazione degli obblighi di pubblicazione, specificando che in quanto soggetto “*obbligato alla comunicazione*”, il Responsabile della trasparenza, è tenuto a trasmettere all’autorità il nome del “soggetto inadempiente” agli obblighi di pubblicazione, soggetto nei confronti del quale è poi avviato il procedimento sanzionatorio¹⁶. Di volta in volta, quindi, a seconda dei casi, il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza dovrà verificare se l’inadempimento è connesso a una mancata comunicazione o pubblicazione del dato, individuando, sulla base della matrice presente nel PTPCT, il soggetto responsabile.

- Modello organizzativo

Nell’Ateneo senese, gli organi di governo e l’amministrazione hanno costantemente avuto attenzione rispetto alle tematiche della trasparenza. Tra le azioni attuate:

- creazione di un portale istituzionale, a norma rispetto agli obblighi di accessibilità e di trasparenza e in doppia lingua,
- nomina dei responsabili del procedimento di pubblicazione (RPP)¹⁷ dei contenuti sul sito istituzionale per le aree di propria competenza,
- predisposizione di tutte le condizioni per ottemperare agli obblighi di trasparenza imposti dalle varie leggi alle Università, tra cui le numerose disposizioni relative all’offerta didattica;
- predisposizione di tutte le condizioni per adempiere agli obblighi del d.lgs. 33/2013, tra cui la nomina di un Gruppo di lavoro e la costituzione della Rete dei Referenti TAC;
- programmazione pluriennale dei contratti di lavori e degli acquisti dei servizi.

Il modello organizzativo per l’adempimento degli obblighi di trasparenza vede il principale coinvolgimento di due figure:

- il Responsabile della elaborazione e trasmissione del dato, che deve garantire la qualità e tempestività dell’invio dei dati,

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

Per garantire la massima consapevolezza sugli obblighi di trasparenza, 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. La Matrice (all. 3 al Piano per la prevenzione della corruzione) è pubblicata in Amministrazione trasparente:

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

Il RPCT, attraverso il gruppo di lavoro di cui si avvale, effettua un costante monitoraggio degli adempimenti di pubblicazione, assicurando la qualità, la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento delle informazioni pubblicate e, qualora ce ne sia la necessità, richiama il responsabile della elaborazione e trasmissione del dato ed il responsabile del procedimento di pubblicazione ad adempiere tempestivamente.

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

¹⁶ Vedi artt. 4 e 5 del Regolamento A.N.AC. in materia di esercizio del potere sanzionatorio, emanato il 26 novembre 2016.

¹⁷ Disposizione del Direttore Amministrativo n. 178/2013 dell’9 marzo 2013, con l’integrazione di cui alla Disposizione del Direttore Amministrativo n. 385/2013 del 25 maggio 2013.

- La responsabilità generale dei dati pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente

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

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

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

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

Per quel che concerne i ruoli di Responsabile della elaborazione e trasmissione del dato e di Responsabile del procedimento di pubblicazione preme evidenziare che, in alcuni casi, c'è anche una precisa responsabilità della pubblicazione che non rientra direttamente nell'ambito di applicazione delle norme in materia di trasparenza, si pensi ad esempio alle procedure di pubblicazione sull'albo on line (vedi Corte dei Conti, sez. giur. Puglia, sentenza n. 384 depositata il 20 ottobre 2016¹⁸).

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

- Giornata della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza, come previsto dal d.lgs. n.33/2013¹⁹ e dalle Linee Guida A.N.AC. del 2010²⁰, sono la sede opportuna per fornire informazioni sul Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e sul Piano e Relazione della *Performance* a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti (gli *stakeholder*).

Anche nel 2019 l'Università degli Studi di Siena organizzerà la Giornata della Trasparenza. Seguendo la formula sperimentata con successo gli scorsi anni, l'evento vedrà la contemporanea presenza di un ospite esterno esperto delle tematiche anticorruzione, trasparenza ed etica amministrativa e di qualificate figure interne all'Ateneo.

L'evento sarà l'occasione in cui il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Università e gli *stakeholder* condivideranno le novità e lo stato di attuazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo.

Nel definire il tema della Giornata sarà data adeguata considerazione alle indicazioni degli *stakeholder*. Per favorire il loro coinvolgimento è stato predisposto un modulo reso disponibile direttamente nella sezione Amministrazione trasparente e distribuito anche in occasione della Giornata della trasparenza.

- Legalità e sviluppo della cultura dell'integrità

¹⁸ La pubblicazione all'albo pretorio (anche online) dell'amministrazione, finalizzata a garantire la pubblicità legale degli atti, non soddisfa gli obblighi di trasparenza imposti dalla legge.

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

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

¹⁹ L'art. 10, co 6, d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recita: Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla *performance* di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

²⁰ Delibera A.N.AC. n. 105/2010, Linee Guida per la predisposizione, ad opera di ogni singola amministrazione, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Capitolo 5: *Ai sensi dell'articolo 11, comma 6, del d. lg. n. 150 del 2009, ogni amministrazione ha l'obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del medesimo decreto, alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.*

L'Università degli Studi di Siena pone particolare attenzione alla legalità e allo sviluppo della cultura dell'integrità come aspetti fondamentali della dimensione etica del pubblico agire quotidiano, per questo si è dotata di incisivi strumenti regolamentari e operativi.

- Il Codice di comportamento²¹ che definisce i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti a osservare ed è il presupposto logico ed operativo per consentire di procedimentalizzare, in modo adeguato, l'obbligo da parte di ogni operatore di segnalare la situazione di conflitto di interessi, astenendosi dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi.

- Il Codice etico²² che prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche. In esso sono presenti disposizioni che costituiscono richiami alla correttezza dei comportamenti anche al fine di evitare di incorrere in fenomeni corruttivi. Successivamente è stata istituita la Commissione Etica²³ con il compito, previsto dallo Statuto, di verificare il rispetto del codice etico da parte di tutta la comunità accademica, curando l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione della eventuale sanzione prevista.

- Altro importante strumento è il Regolamento dell'organismo preposto al benessere degli animali²⁴ che definisce i compiti, la composizione e le modalità di funzionamento dell'Organismo preposto al Benessere degli Animali (OPBA) e detta i principi fondamentali che devono essere rispettati nella sperimentazione attraverso l'uso di animali. In particolare afferma che l'utilizzo degli animali a fini scientifici o educativi è consentito unicamente quando, per ottenere il risultato ricercato, non sia possibile utilizzare altro metodo o una strategia di sperimentazione scientificamente valida, ragionevolmente e praticamente applicabile, che non implichi l'impiego di animali vivi.

- È stato istituito il CUG - Comitato Unico di Garanzia²⁵ che 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 il contrasto a qualunque forma di violenza e di discriminazione. Favorisce altresì il benessere organizzativo all'interno della comunità accademica, assumendo iniziative e proposte volte a migliorare la produttività e la conciliazione tra vita professionale e vita familiare.

- Comunicazione

Garantire la piena accessibilità dei contenuti dell'offerta formativa dell'Ateneo, comprensiva delle informazioni sui servizi amministrativi offerti dalle strutture universitarie anche quelle di supporto alla didattica, è obiettivo primario dell'Ateneo. Notevole impegno viene dedicato all'aggiornamento delle sezioni dedicate alla didattica pubblicate sia sul portale di Ateneo che sui portali di dipartimento e adesso anche sui siti web dei Corsi di studio triennali e magistrali. L'offerta formativa viene diffusa attraverso i mezzi informativi che ne consentono la massima diffusione: ad esempio attraverso la pubblicazione del Manifesto degli Studi, l'attività sui principali social network - youtube, facebook, twitter, flickr, instagram, linkedin -, la cartellonistica, la produzione di brochure informative, filmati disponibili anche in rete e le predisposizioni di appositi archivi fotografici a supporto delle attività di comunicazione.

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

La pubblicazione sul sito dell'Ateneo dei risultati dell'attività di valutazione della didattica, organizzata e monitorata dal Presidio di Qualità di Ateneo secondo direttive ANVUR, intende incrementare la piena conoscenza dell'offerta formativa, anche attraverso la divulgazione dei risultati dei questionari somministrati agli studenti. Sui siti di Dipartimento sono state inoltre predisposte apposite sezioni dedicate all'Assicurazione della Qualità.

“Università aperta”, l'Open Day dell'Università di Siena, rappresenta un appuntamento fondamentale fra le iniziative a sostegno della divulgazione delle informazioni sull'offerta formativa.

²¹ Adottato con D.R. n. 362 del 06/03/2015

²² Adottato con D.R. n. 1381 del 28/07/2011

²³ Istituita con D.R. n. 1082/2012 del 24 luglio 2012

²⁴ Adottato con D.R. n. 1594 del 03/11/2014

²⁵ Istituito ai sensi dell'articolo 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 e dell'art. 46 dello Statuto di Ateneo

L'appuntamento annuale con le attività di orientamento svolte dai dipartimenti dell'Ateneo rappresenta uno strumento per facilitare la scelta degli studi universitari che sia consapevole, responsabile e autonoma da parte degli studenti. L'evento, aperto a studenti, scuole e famiglie, rinnova l'impegno dell'ateneo verso la presentazione dell'offerta formativa secondo una modalità di facile fruizione da parte dei differenti target di utenza.

La "Giornata della trasparenza" si inserisce nelle attività che da anni l'Università di Siena sviluppa con la finalità di coinvolgere e rafforzare il dialogo permanente con i suoi principali *stakeholder*, quali i futuri studenti, gli studenti e le loro famiglie, le organizzazioni che li rappresentano e i vari interlocutori istituzionali. La Giornata della Trasparenza rappresenta così un'iniziativa di comunicazione finalizzata al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo reciproco. L'appuntamento si rinnoverà anche nel 2019.

Nel 2018 è stato implementato il "sito web docente²⁶". Lo strumento permette di supportare la comunità studentesca nel percorso di studio e consente di illustrare con maggiore efficacia le attività didattiche e di ricerca del singolo docente.

Durante l'anno 2017 sono stati implementati i siti web dei Corsi di Studio; dopo lo sviluppo di un modello condiviso e una content strategy per esprimere in modo innovativo e coerente con i requisiti richiesti, i siti web sono stati pubblicati e consegnati ai Dipartimenti. Il modello di sito per i Corsi di laurea di I e II livello è stato così popolato dalle redazioni decentrate con le informazioni di dettaglio sulla vita e sulle attività del corso; per molti corsi la piattaforma è adesso disponibile sia in italiano che in inglese. Adesso i vari team redazionali e i referenti dei corsi di studio hanno uno strumento in più per la diffusione delle informazioni sui Corsi di Studio. L'utilizzo dello strumento ha buoni riscontri da parte di uffici studenti e didattica che affermano l'utilità del mezzo e la diminuzione della dispersione delle informazioni di carattere generale, adesso presenti sul sito.

Importante appuntamento di divulgazione dell'attività di ricerca dell'Ateneo è rappresentato dal progetto BRIGHT (Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research) finanziato dal programma dell'Unione Europea Horizon 2020. Anche nel 2018 si è riscontrato il previsto successo delle oltre cento iniziative promosse dall'Ateneo a Siena, Arezzo, Grosseto e Portoferraio, unitamente alle iniziative promosse dai partner regionali.

Come noto BRIGHT ha l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori nel risolvere le grandi sfide del futuro. Il progetto è infatti volto ad aumentare la visibilità e la percezione del lavoro dei ricercatori tra la cittadinanza della Regione Toscana. L'iniziativa avviene in contemporanea con the European Researchers' Night ERN che si tiene in Europa a fine settembre.

Viene proseguita anche nel 2019 l'attività per miglioramento l'esposizione dei dati di bilancio, sia preventivo che consuntivo, attraverso la predisposizione di una apposita pubblicazione; questo al fine di contribuire al potenziamento della percezione e del prestigio dell'Ateneo presso la comunità universitaria e gli stakeholder.

4.4 Obiettivi 2019 per le attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Le azioni per la prevenzione della corruzione e per una maggiore trasparenza dell'attività amministrativa programmate nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione sono formulate in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel *Piano integrato della performance 2019 - 2021*²⁷.

Di seguito una breve illustrazione degli obiettivi che contribuiscono a rinsaldare il rapporto tra i due atti di programmazione:

| Strutture | Obiettivo | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--|---|---|---|
| Area del Personale, Servizio formazione del | Programmazione dell'attività formativa in tema di anticorruzione e | Realizzazione del Programma (al max entro | Verifica dell'attività svolta nell'anno precedente e, se necessario, attivare | Verifica dell'attività svolta nell'anno precedente e, se necessario, attivare |

²⁶ Si tratta di un sito personale - one page site. Lo scopo che si vuole raggiungere è il miglioramento del reperimento delle informazioni e dei dati sull'anagrafica, l'attività didattica, l'attività di ricerca e incrementare l'accesso alla documentazione ulteriore compresi i materiali didattici.

²⁷ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| personale. RPCT | trasparenza 2019 -2021 | fine aprile 2019) | azioni correttive | azioni correttive. Programmazione dell'attività formativa per il triennio 2022 - 2024 |
| Area del Personale, Servizio formazione del personale. RPCT | Realizzazione delle attività formative descritte nel Programma formativo in tema di anticorruzione e trasparenza 2019 - 2021 | Realizzazione di - n. 3 corsi di livello generale e/o specialistico; - formazione specialistica per i componenti del gruppo di lavoro a supporto del RPCT | Realizzazione di - n. 4 corsi di livello generale e/o specialistico; - formazione specialistica per i componenti del gruppo di lavoro a supporto del RPCT | Realizzazione di - n. 4 corsi di livello generale e/o specialistico; - formazione specialistica per i componenti del gruppo di lavoro a supporto del RPCT |
| Area del personale, Divisione personale tecnico amministrativo, Divisione personale docente e rapporti con il S. Sanitario, Divisione atti normativi e affari costituzionali. | Unificazione dei codici etico e di comportamento a seguito della predisposizione delle linee guida ANAC/MIUR | Avvio e realizzazione dell'attività di analisi dei codici etico e di comportamento vigenti al fine di vagliarne i collegamenti e le eventuali sovrapposizioni; valutazione, anche alla luce di eventuali progetti comuni a tutto il sistema universitario, della stesura di un codice unico. Redazione di una relazione da cui emergano i risultati dei lavori. | | |
| Area del personale, Divisione personale docente e rapporti con il S. Sanitario, | Monitoraggio sulle procedure relative all'attività extraistituzionale dei docenti | Informazione al personale docente delle corrette procedure da seguire e comunicazione dell'avvio di azioni di monitoraggio. Progettazione e avvio del monitoraggio per l'anno 2018 | Monitoraggio relativo all'anno 2019 e relazione dei risultati emersi rispetto al 2018 | Monitoraggio relativo all'anno 2020 e relazione dei risultati emersi rispetto al 2018 e 2018 |
| RPCT Area organizzazione e sistemi informativi | Perfezionare le azioni relative all'istituto giuridico del Whistleblowing, in particolare il sistema informatico a supporto | Aggiornare le Linee operative; (RPCT) Nominare i Referenti per l'Università (RPCT); Valutare la validità della metodologia in atto e progettare le azioni migliorative (AOSI) | Esame della procedura in atto e, se necessario, intervenire per rimuovere le criticità (RPCT) Attivare le azioni migliorative del sistema informatico per la ricezione e la gestione delle segnalazioni nella massima sicurezza dell'identità del segnalante (AOSI) | Verificare e, se necessario, intervenire per rimuovere le criticità |
| RPCT | Adempiere ai compiti di sorveglianza circa gli adempimenti l. 190/2012 e d.lgs. 33/2013 da parte degli Enti partecipati | Monitoraggio annuale sui siti web delle partecipate | Monitoraggio annuale sui siti web delle partecipate | Monitoraggio annuale sui siti web delle partecipate |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione, Divisione terza missione | Favorire la trasparenza nella partecipazione e gestione del personale universitario in <i>spin-off</i> o <i>start-up</i> universitari | Valutazione e progettazione delle possibili misure da mettere in atto, partendo da quelle suggerite da A.N.AC. | Realizzazione delle misure | Monitoraggio sull'efficacia delle misure adottate e, se necessario, intervenire sulle criticità |
| Area del personale Divisione personale tecnico amministrativo, Divisione personale docente e rapporti con il S. Sanitario. Divisione programmazione, organizzazione e valutazione. | Incrementare la trasparenza nelle procedure di reclutamento del personale | Monitoraggio quadrimestrale sulla pubblicazione degli atti e, se necessario sulla base dei risultati, attivare le necessarie misure correttive. Progettazione delle azioni di monitoraggio sulla regolarità delle procedure con la realizzazione di una check list | Monitoraggio quadrimestrale sulla pubblicazione degli atti e, se necessario sulla base dei risultati, attivare le necessarie misure correttive. Monitoraggio a campione sulla regolarità delle procedure | Monitoraggio quadrimestrale sulla pubblicazione degli atti e, se necessario sulla base dei risultati, attivare le necessarie misure correttive. Monitoraggio a campione sulla regolarità delle procedure |
| Area del personale, Divisione personale tecnico amministrativo, Divisione personale docente e rapporti con il S. Sanitario. Divisione programmazione, organizzazione e valutazione. | Incrementare la trasparenza nella composizione delle Commissioni Giudicatrici | Predisposizione, o revisione, della modulistica con la quale i componenti delle commissioni rilasciano la dichiarazione di non sussistenza di cause di incompatibilità, favorendo l'acquisizione di informazioni che possano agevolare l'Ateneo nelle operazioni di verifica. | Incrementare le verifiche sulle autocertificazioni (più 10% rispetto rispetto l'anno precedente) | Incrementare le verifiche sulle autocertificazioni (più 5% rispetto rispetto l'anno precedente) |
| RPCT | Incrementare la trasparenza nello svolgimento dei lavori delle Commissioni Giudicatrici | Monitoraggi semestrali sulla pubblicazione dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione nella prima riunione (almeno sul 5% delle procedure) | Monitoraggi semestrali sulla pubblicazione dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione nella prima riunione (almeno sul 7% delle procedure) | Monitoraggi semestrali sulla pubblicazione dei criteri di valutazione stabiliti dalla commissione nella prima riunione (almeno sul 8% delle procedure) |
| Area del personale, Divisione personale docente e rapporti con il S. Sanitario. Area organizzazione e sistemi informativi | Stimolare gli adempimenti a carico del personale docente relativamente alla compilazione e validazione dei Registri delle lezioni e la compilazione del syllabus | Monitoraggio sulla compilazione dei Registri delle lezioni per l'AA 2017/2018; Progettazione e realizzazione del primo monitoraggio sulla compilazione del syllabus | | |
| RPCT | Mantenere a livello elevato l'adempimento degli di pubblicazione (attualmente nel 92% delle sezioni i dati | Monitoraggio semestrale su adempimenti di pubblicazione nella sezione A.T.; Aggiornamento della | Valutare l'acquisizione di sw che favoriscano gli adempimenti di pubblicazione. Monitoraggio semestrale | Verificare l'efficienza del modello organizzativo per gli adempimenti di trasparenza e migliorarne |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | risultano aggiornati) | Matrice degli adempimenti di pubblicazione; Formazione del personale interessato nelle attività di pubblicazione. | su adempimenti di pubblicazione nella sezione A.T.; Aggiornamento della Matrice degli adempimenti di pubblicazione; Formazione del personale interessato nelle attività di pubblicazione. | la sua efficienza. |
| Area organizzazione e sistemi informativi, Divisione documentale e conservazione | Agevolare l'esercizio del diritto di accesso generalizzato da parte dei cittadini e, al contempo efficientizzare la gestione delle richieste di accesso | Pubblicare un registro degli accessi che vada oltre le istanze di accesso civico, secondo quanto indicata dalla circolare n. 2/2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione e dalle linee guida A.N.AC. n. 1909/2016. Aggiornamento trimestrale dei dati/informazioni pubblicati | Favorire l'armonizzazione delle decisioni su richieste di accesso identiche o simili; Pubblicare e aggiornare, almeno trimestralmente, il registro degli accessi | Pubblicare e aggiornare, almeno trimestralmente, il registro degli accessi; Monitorare l'andamento delle richieste di accesso e la trattazione delle stesse. |
| RPCT | Promuovere la trasparenza attraverso attività/eventi rivolti agli stakeholder per condividere le novità e lo stato di attuazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo. | Organizzazione della Giornata della trasparenza; Distribuire ai partecipanti il questionario sul gradimento dell'iniziativa utile per programmare e migliorare le attività future. | Organizzazione della Giornata della trasparenza; Distribuire ai partecipanti il questionario sul gradimento dell'iniziativa utile per programmare e migliorare le attività future. | Organizzazione della Giornata della trasparenza; Distribuire ai partecipanti il questionario sul gradimento dell'iniziativa utile per programmare e migliorare le attività future. |
| Area Organizzazione e Sistemi informativi, Area del personale, Divisione personale tecnico e amministrativo, Divisione personale docente e rapporti con il Servizio Sanitario, RPCT | Semplificare verifica dell'assenza di conflitto di interesse (art. 53 d.lgs. n. 165/2001, modificato da L. 190/2012) e pubblicazione di tale informazione nella sezione Amministrazione Trasparente (art. 15, d.lgs. 33/2013) | Verifica della modulistica in essere e perfezionarla ai fini di una maggiore trasparenza. (DPTA e DPDRSS) Verificare la possibilità di pubblicare l'attestazione della verifica dell'assenza del conflitto di interesse nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, e avvio della progettazione (AOSI) | Monitoraggi per verificare l'efficacia dell'azione e, se necessario, intervenire per rimuovere eventuali difficoltà – controllare almeno il 5% dei conferimenti di incarichi (DPTA, DPDRSS e RPCT); Progettazione delle azioni necessarie a rendere possibile tutti gli adempimenti dell'art. 15, d.lgs. 33/2013 relativamente agli incarichi di collaborazione e consulenza. Avvio dei lavori. (AOSI) | Monitoraggi per verificare l'efficacia dell'azione e, se necessario, intervenire per rimuovere eventuali difficoltà – controllare almeno il 10% dei conferimenti di incarichi (DPTA, DPDRSS e RPCT) Realizzare tutte le condizioni informatiche per il completo adempimento degli adempimenti dell'art. 15, d.lgs. 33/2013 relativamente agli incarichi di collaborazione e consulenza (AOSI). |

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

Nel 2019 è stato ampiamente aggiornato e rivisto il Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni che, dopo il parere favorevole espresso dal Nucleo di valutazione il 22.1.2019, è deliberato dal Consiglio di amministrazione contestualmente al presente documento.

Per quanto riguarda la performance individuale e la misurazione e valutazione si rinvia al SMVP di cui sopra, disponibile alla pagina web Unisi

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

Per ciò che concerne più propriamente gli incentivi, trattandosi di materie rimesse alla contrattazione, come suggerito dal Nucleo di Valutazione, si rinvia al CCNL e ai contratti integrativi d'Ateneo, disponibili alla pagina web Unisi

<https://www.unisi.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/contratti-collettivi>

Il Direttore generale

Emanuele Fidora

Il responsabile della Divisione organizzazione, programmazione e valutazione

Clara Pluchino