



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2021/2023

*Verso l'Università sostenibile.
L'Ateneo ai tempi del COVID-19*



C.d.A. 29 gennaio 2021

1. INDICE

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: verso l'Università sostenibile
- 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. L'albero della performance

4. Anticorruzione, comunicazione e trasparenza (TAC)

- 4.1 Obiettivi strategici
- 4.2 Analisi delle aree di rischio
- 4.3 Trasparenza e comunicazione

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

Allegati

1. Organigramma

2. Tabella A obiettivi per organo/struttura

Il Piano integrato della performance (nel seguito denominato "Piano" oppure "PIP") 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) e 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, nei seguenti documenti, pubblicati sul sito di Ateneo www.unisi.it:

1. Programmazione strategica 2019-2021¹
2. Piano triennale di prevenzione della corruzione 2020/2022²
3. Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2020³
4. Relazione sulla performance 2019 e relativa validazione da parte del Nucleo di Valutazione/OIV⁴
5. *Documenti sull'emergenza COVID-19*⁵

¹ <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

² <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

³ <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/organi-di-ateneo/attivita-del-nucleo-di-valutazione/autovalutazione>

⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>,
<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/documento-oiv-di-validazione-della>

⁵ <https://www.unisi.it/unisilife/notizie/coronavirus-2019-ncov-cosa-ce-da-sapere>

2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

2.1. Il contesto di riferimento

Siena e la sua Università vantano una tradizione plurisecolare che affonda le sue radici nella prima metà del XIII secolo, quando lo Studium senese già operava in città, sostenuto dall'Autorità civica comunale, e contribuiva al prestigio della città anche attraverso il richiamo di docenti e studenti dall'Italia e dall'estero. Un legame imprescindibile tra università e città e che ha visto l'Ateneo contribuire fattivamente alla sua reputazione nazionale e internazionale.

Non può non essere sottolineato il peso di un Ateneo di oltre 16.000 studenti in una città murata di soli 50.000 abitanti, dove i "luoghi dell'Ateneo" (aule, dipartimenti, laboratori e biblioteche) sono distribuiti tra con gli edifici storici del centro città e dove gli studenti abitano prevalentemente quel centro storico che frequentano quotidianamente assieme agli altri cittadini, realizzando, così, un modello di città-campus che da quasi otto secoli caratterizza l'Università di Siena

Un Ateneo generalista che - altra peculiarità - ospita un gran numero di studenti fuori sede, provenienti in massa da altre regioni (40%), e persino da altri paesi (9%), che arricchiscono la città di giovani (si stima che il numero di giovani tra i 18-25 anni di età in città sia triplicato grazie agli studenti universitari fuori sede).

Il cuore della didattica e della ricerca d'Ateneo è costituito dai 15 **dipartimenti**, 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 altre strutture previste dallo Statuto di Ateneo; in particolare i seguenti **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).

La pandemia da Covid-19 ha influenzato le attività universitarie dal mese di marzo 2020 e presumibilmente continuerà a farlo anche per buona parte del 2021. L'impatto della pandemia sulle attività dell'Ateneo è stato molteplice.

Accanto alle doverose attenzioni per la salvaguardia della salute degli studenti e del personale universitario di qualsiasi livello, l'Ateneo è stato impegnato nella riorganizzazione delle proprie attività di missione durante il secondo semestre dell'anno accademico 2019/20. In quel periodo, caratterizzato in larga parte dal lockdown totale per l'intero Paese, l'Ateneo si è impegnato per minimizzare i disagi per gli studenti e i ritardi sul regolare svolgimento e completamento delle loro carriere di studio. Difatti, nonostante le grandissime difficoltà del momento, nel periodo marzo-agosto 2020 è stato programmato ed eseguito un numero di appelli di esami di profitto superiore del 10% rispetto al periodo corrispondente del 2019 e, sempre rispetto allo stesso periodo, l'Ateneo ha laureato lo stesso numero di studenti.

Ciò è stato possibile grazie sia alla flessibilità dimostrata dal personale nell'adeguarsi efficacemente al relativamente nuovo sistema dello smart working, senza pregiudicare la qualità dei servizi, sia al fattivo impegno di tutti coloro che, nonostante le ragionevoli preoccupazioni, hanno consentito la prosecuzione delle attività didattiche anche mantenendo aperti i presidi e le biblioteche. Senza dimenticare il cruciale supporto informatico garantito in presenza e a distanza per lo svolgimento delle lezioni e degli esami in modalità telematica.

Contemporaneamente, e tempestivamente, già dal mese di aprile, gli Organi di governo hanno indicato le linee guida per la ripresa delle attività didattiche a settembre, linee che perseguivano, nel rispetto delle indicazioni ministeriali e di rigorose misure di sicurezza, l'obiettivo di garantire a tutti gli studenti la possibilità di seguire le lezioni in presenza, pur organizzandosi per trasmettere simultaneamente tutte le lezioni con la modalità a distanza.

Dopo aver preliminarmente specificato il perimetro delle misure e dei comportamenti da porre in essere per la salvaguardia della salute e per il contrasto alla diffusione del contagio (distanziamento fisico in aula, igienizzazione delle mani, prevenzione degli assembramenti, sanificazione periodica degli spazi, protocolli di intervento per gestire eventuali casi di positività), tale obiettivo è stato conseguito attraverso due principali azioni: da un lato, una capillare ricognizione degli spazi a disposizione nei presidi universitari e, alla luce della drastica riduzione di capienza delle aule per il rispetto delle distanze di sicurezza, il reperimento di ulteriori spazi dove tenere le lezioni universitarie; dall'altro, l'allestimento di ogni singola aula, interna ed "esterna", con strumentazione idonea alla trasmissione delle lezioni in live streaming.

In tale contesto è stato rilevante il supporto del Comune di Siena, del Magistrato delle Contrade, della Parrocchia di San Miniato, dell'Accademia dei Fisiocritici, della Camera di Commercio e di tutti gli altri Enti, Istituzioni, Associazioni che si sono resi disponibili a concedere in uso i propri locali per lo svolgimento delle lezioni universitarie in streaming, così da consentirne la fruizione anche a studenti impossibilitati a frequentare in presenza, affiancando a esso il potenziamento dell'infrastruttura digitale destinata a gestire il rapporto docente/studente e a immagazzinare le migliaia di lezioni registrate e rese disponibili sulla piattaforma di Ateneo, nonché incentivi economici agli studenti per l'acquisto di device aggiornati e per facilitare l'accesso alla connettività.

Entrambe le attività hanno richiesto uno sforzo organizzativo enorme, che la struttura amministrativa dell'Ateneo ha affrontato con dedizione e competenza, conseguendo l'apprezzabile risultato di attivare in presenza tutti gli insegnamenti dei corsi di studio dell'Ateneo previsti per l'a.a. 2020/21.

Fondamentale, poi, è stato il contributo dei medici, inclusi i medici in formazione, del personale infermieristico e sanitario, che hanno operato e stanno operando presso l'ospedale Santa Maria Le Scotte, nonché quello di tutti i ricercatori che stanno lavorando allo sviluppo di vaccini e farmaci in grado di coadiuvare lo sforzo del personale sanitario.

Ciò ha dimostrato l'importanza dell'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'arricchimento del corpo docente, il sostegno di progetti nell'ambito delle scienze della vita e per l'ammodernamento degli spazi didattici).

In conseguenza della pandemia, si temevano seriamente potenziali ricadute negative sulle immatricolazioni degli studenti e sulle loro scelte di sede. L'incertezza in merito all'estensione del contagio, il timore di limitazioni alla mobilità e le difficoltà delle famiglie a causa della conseguente crisi economica rappresentavano potenziali fattori in

grado di ridurre il numero degli immatricolati e/o far preferire agli studenti di scegliere atenei più vicini al proprio domicilio.

Ed è per questo motivo che l'Università di Siena si è impegnata da subito per promuovere l'Ateneo attraverso importanti azioni di orientamento e l'investimento di risorse a sostegno degli studenti per la loro iscrizione. Tra le azioni di promozione, un posto particolare lo occupa la decisione di organizzare le attività didattiche in modo che tutti gli studenti sapessero che avrebbero potuto tornare a Siena (se fuori-sede) e frequentare l'università con la garanzia che tutte le lezioni si sarebbero svolte in presenza.

Il temuto crollo delle immatricolazioni non si è fortunatamente verificato. Alla data odierna, infatti, il numero degli studenti "immatricolati puri" iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico si attesta al di sopra delle 2.700 unità, che rappresenta il valore massimo raggiunto dall'Ateneo negli ultimi 9 anni.

Analogamente, gli iscritti al primo anno delle lauree magistrali, che superano la soglia psicologica delle 1500 unità, fanno registrare un incremento del 25% rispetto al precedente anno accademico.

Da citare, infine, l'ottimo posizionamento dell'Ateneo nelle classifiche nazionali e internazionali⁶.

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

Il più recente riconoscimento è nell'ambito del **QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2021**: l'Università di Siena migliora il suo posizionamento internazionale attestandosi tra il 651° e il 700° posto e salendo di 50 posizioni. L'Ateneo ha inoltre mantenuto la diciottesima posizione tra le 36 università italiane entrate in classifica.

Tra gli indici presi in considerazione, l'Università di Siena si distingue per l'attività di ricerca dei suoi docenti, testimoniata dall'alto numero di citazioni dei loro lavori (nei primi 300 atenei al mondo), per la solida reputazione presso la comunità accademica internazionale e per l'elevato numero di studenti internazionali.

Si tratta di un altro risultato positivo dopo le tre graduatorie recentemente pubblicate: quella italiana del Censis, maggiormente incentrata sulla didattica, che vede Siena ancora una volta ai vertici assoluti, e quelle su scala mondiale, stilate da The Center for World University Rankings e da Times Higher Education.

A livello nazionale, il più recente riconoscimento è contenuto nell'**INDAGINE CENSIS - LA REPUBBLICA (luglio 2019)**, dove Siena è ancora una volta sul podio nella classifica degli Atenei statali: con 95,3 è il 2° ateneo statale generalista italiano.

Nel seguito uno schema sintetico relativo alla S.W.O.T. analysis⁷.

	PUNTI DI FORZA (STRENGTHS)	PUNTI DI DEBOLEZZA (WEAKNESSES)
DIDATTICA	<p>Buona reputazione dell'Ateneo (vedasi ranking).</p> <p>Attrattività nei confronti degli studenti di altre regioni e internazionali. Dei circa 16mila studenti di USiena, il 40% proviene da fuori regione, con un consistente apporto (9%) di studenti di cittadinanza straniera.</p> <p>Nell'A.A. 2019/2021 il numero dei corsi o curricula insegnati interamente in lingua inglese aveva raggiunto il numero di 18; nella programmazione 2020/21 si sono aggiunti i CdS in Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology e Sostenibilità sociale e</p>	<p>Tale attrattività rappresenta anche una potenziale debolezza se le condizioni circostanti (come quelle direttamente o indirettamente legate al COVID-19) penalizzano la mobilità nazionale e internazionale.</p> <p>Indicatori di contaminazione con università estere dei percorsi di studio dei propri studenti da migliorare, nonché il riconoscimento dei crediti correlati alle attività formative e di tirocinio svolte all'estero.</p>

⁶ <https://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali>.

⁷ 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).

	management del Welfare. In quella per l'a.a. 2021/22 si sta programmando il consolidamento della laurea professionalizzante in Agribusiness, l'istituzione dei nuovi CdS in Tecniche audioprotesiche (L), Economics and Management (L) e Biodiversity, Conservation and Environmental Quality (LM), che arricchiscono anche l'offerta in lingua inglese.	
RICERCA	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.	Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico in calo, così come i proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (fatta eccezione per i DdE).
GESTIONE	Risultati positivi in termini di risanamento del bilancio e equilibrata gestione economica e di cassa.	Elevato indebitamento legato ai mutui contratti oltre 10 anni fa (a fine 2020 il debito residuo ammonta a circa 32 mln di euro) e al rilevante peso sul conto economico dei fitti passivi (circa 3,8 mln di euro l'anno per il complesso San Niccolò).
OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)		RISCHI (THREATS)
<p>Investimenti cospicui che il Governo, nel corso del 2020, ha deciso di effettuare sul sistema universitario italiano, volti sia a sostenere la gestione dell'emergenza, sia ad investimenti strutturali e, in quanto tali, consolidati sul FFO (le cui assegnazioni totali per il 2020 assommano a oltre 114mln€, 4mln€ in più rispetto al 2019).</p> <p>In particolare, il c.d. Decreto Rilancio (D.L. 19.5.2020 n. 34) ha previsto lo stanziamento di cospicue risorse per il sistema universitario in relazione all'emergenza COVID-19, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un fondo per le esigenze emergenziali di 62 mln€ (che si sommano ai 50 mln € del decreto "cura Italia" – D.L 17.3.2020 n. 18), prioritariamente assegnato a iniziative a sostegno degli studenti; - un'assegnazione di 165 mln€ su FFO 2020 per interventi sulla tassazione degli studenti, con la previsione della revisione di no-tax area; - l'attribuzione di ulteriori € 40 mln€ al FIS per interventi sul diritto allo studio; - un "nuovo programma PRIN" (180mln€ per il 2020, 250mln€ per il 2021 e 300mln€ per il 2022); - un incremento del FFO di altri 100mln€ nel 2021 e di altri 200mln€ a decorrere dal 2022. <p>Bando MUR per investimenti in edilizia universitaria, a cui l'Ateneo ha partecipato con successo.</p>		<p>L'emergenza COVID-19 ha messo alla prova l'organizzazione nel suo complesso, le risorse informatiche e le strutture. La diffusione mondiale del coronavirus e le incertezze che si porta dietro costituiscono una rilevante "minaccia" da più punti di vista. Tra questi, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenziale riduzione del numero di studenti, sia in ambito nazionale che internazionale, legata all'emergenza COVID-19 e al problematico contesto economico. Minor gettito dei proventi didattici, anche a causa di una più estensiva applicazione della no-tax area. - inevitabili difficoltà nello svolgimento delle attività di laboratorio, connesse alle esigenze di distanziamento sociale, di dispositivi di protezione idonei, ai rischi nei flussi di pendolarismo interregionale e internazionale. Ciò potrebbe comportare un rallentamento dell'attività di ricerca e della capacità di attrazione di finanziamenti. <p>I piani straordinari ministeriali per i posti di professore associato, riservati ai RU in servizio (D.M. n. 83 e 856 del 2020) e per i posti di ricercatore a tempo determinato lett. b (D.M. n. 84 del 14.5.2020) impongono, insieme alla riattivazione degli scatti stipendiali dei docenti, una particolare attenzione alla programmazione economico-finanziaria pluriennale. Occorre pertanto calibrare le politiche di reclutamento, dosando opportunamente le esigenze di qualità della ricerca con quelle relative all'offerta di una didattica di qualità, nonché efficientare i processi e l'utilizzo delle risorse umane.</p>

2.2. Linee di sviluppo strategico e risorse⁸

Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2021-2023 sono stati approvati dal C.d.A. il 18.12.2020.

La predisposizione del Budget 2021 cade in un tempo attraversato da due congiunture storico-economiche di diverso segnale, ma caratterizzate da grande straordinarietà.

La prima congiuntura - negativa - è ovviamente connessa all'emergenza COVID-19. Con l'auspicio che l'emergenza si chiuda proprio durante il 2021, si è resa necessaria la predisposizione di misure - anche finanziarie - atte a rendere preparato l'Ateneo a quella "ripartenza" dentro la quale dovremo esser pronti ad approfittare di ogni opportunità di crescita e innovazione.

La seconda congiuntura - questa volta positiva - è rappresentata dagli investimenti che il Governo ha deciso di effettuare sul sistema universitario italiano. Sia che si tratti di provvedimenti volti a sostenere la gestione dell'emergenza, sia che si tratti di investimenti strutturali e, in quanto tali, consolidati sul FFO, negli ultimi 12 mesi, dal c.d. decreto milleproroghe fino alla legge di stabilità 2021, passando attraverso i DDLL "Cura Italia" e "Rilancio" e numerosi altri provvedimenti ministeriali, il sistema universitario italiano è stato e sarà oggetto di un consistente flusso di finanziamenti, mai visti nell'ultimo decennio. Gran parte di tali interventi, consolidabili su FFO in ragione della loro natura strutturale, impattano anche sul Budget 2021 e sul bilancio previsionale triennale 2021/23.

Nel seguito una breve sintesi delle principali linee politico-strategiche che hanno guidato le scelte in materia di destinazione delle risorse economiche, per il cui dettaglio si rinvia al bilancio (vedasi nota 7).

La prima voce di rilievo sono gli investimenti, per i quali viene previsto un totale di oltre 2,7mln€, con destinazioni prioritarie all'area edilizia/immobiliare e a quella delle attrezzature scientifiche.

In tale ambito va segnalato il "bando edilizia" finanziato dal MUR e pubblicato a fine 2019, che ha garantito all'Ateneo un (co-)finanziamento di 1.478.548€ per il progetto di rifacimento di una parte della copertura dell'edificio che ospita il Polo Scientifico e Tecnologico di San Miniato. E' allo stato in corso di valutazione dalla commissione ministeriale un secondo progetto, molto ambizioso, di nuova costruzione del complesso didattico delle Scotte, cofinanziato da fondi regionali e di bilancio.

Per quanto riguarda il personale, gli organi di governo hanno definito le strategie di reclutamento per il 2021, prevedendo nel budget 3 principali voci di costo: a) la copertura dei 5 POE che si renderanno necessari per il passaggio nel ruolo di PA di altrettanti RTDB il cui contratto triennale va a termine nel 2021, sempre a condizione che essi ottengano l'abilitazione scientifica nazionale e che superino la valutazione prevista; b) la copertura per 5 POE che saranno distribuiti ai Dipartimenti per le esigenze di turnover; c) 2 POE destinati al reclutamento di personale dirigenziale e tecnico e amministrativo per assicurare il turnover successivo ai collocamenti a riposo e per l'irrobustimento della struttura tecnico/amministrativa.

Tra le componenti più importanti del budget 2021, ci sono certamente le risorse messe a disposizione alla voce "costi per sostegno agli studenti", che ammontano a complessivi 34mln€, benché la parte più rilevante (>60%) di tale impegno riguardi le borse per le Scuole di Specializzazione di area medica, che sono pagate direttamente dall'Ateneo ma ristrate dal MUR mediante appositi DPCM. Su questo specifico punto, vale la pena sottolineare che con i provvedimenti contenuti nel DL Rilancio il Governo ha aumentato di quasi il 70% il numero di borse per la frequenza delle Scuole di Specializzazione di area medica, il cui numero complessivo è passato dalle 186 del 2019/20 alle 278 del 2020/21, in linea con le scelte a livello nazionale.

Alla luce delle conseguenze potenzialmente negative dell'emergenza pandemica, il Fondo di Solidarietà avrà a disposizione, nel 2021, una dotazione (600.000€) 10 volte superiore a quella dell'anno precedente.

Nel contesto delle risorse e dell'emergenza COVID-19 non si può fare a meno di menzionare gli stanziamenti ministeriali straordinari, di cui al DM 81/2020 (€ 733.248,00) e al DM 294/2020 (€ 875.530,00) le cui risorse,

⁸ <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

Tratto dal bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021.

assegnate a titolo di cofinanziamento dei programmi d'intervento delle università, sono state allocate con la delibera del CDA n. 139/2020 del 26 giugno 2020, insieme a risorse proprie dell'Ateneo (€ 1.000.000).

Nello specifico, gli interventi oggetto dei finanziamenti attengono:

- DM 81/2020: Programmi di intervento finalizzati al **potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per la digitalizzazione della didattica e dei servizi agli studenti**, ivi compresi i costi necessari all'utilizzo delle stesse quali, tra gli altri, quelli connessi all'installazione e alla formazione del personale, l'acquisto di dispositivi hardware e di licenze software;
- DM 294/2020, art. 3, co. 1 - **Misure straordinarie di sicurezza delle proprie sedi**, rispetto all'emergenza, quali la sanificazione dei locali, l'implementazione delle disposizioni di distanziamento, la dotazione di adeguati dispositivi di protezione individuale e i connessi costi di formazione per la sicurezza;
- DM 294/2020, art. 3, co. 2, lett. i) - **Interventi destinati agli studenti**: acquisto da parte delle Istituzioni di appartenenza di dispositivi digitali e di quanto necessario per consentire l'accesso da remoto alle banche dati e l'accesso alle risorse bibliografiche da destinare agli studenti;
- DM 294/2020, art. 3, co. 2, lett. ii) - Misure di pianificazione delle attività delle istituzioni, in relazione all'avvio dell'a.a. 2020/2021, attraverso **l'acquisto di dispositivi digitali e di quanto necessario per l'accesso alle piattaforme digitali, finalizzati alla ricerca e alla didattica a distanza**.

A seguito della delibera summenzionata, anche il Piano integrato della performance 2020/2022 è stato rettificato, introducendo nuove azioni e obiettivi coerenti con le scelte degli Organi di governo, ovvero modificando quelli definiti nella versione approvata dal C.d.A. a gennaio 2020; il Piano 2021/2023 riprende tali obiettivi, aggiornando target e indicatori in linea con i piani d'azione dell'Ateneo.

2.3. La programmazione triennale: One Step Beyond (e verso l'Università sostenibile)⁹

Il documento di programmazione strategica triennale 2019/2021, redatto a seguito del con D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", è stato approvato dagli organi di governo dell'Ateneo nel mese di febbraio 2020.

Il documento mette in risalto il valore e la missione delle università, il fatto, cioè, che le università siano essenzialmente "università della città", immerse appieno nel proprio tessuto cittadino, e con esso inestricabilmente connesse. Tale caratteristica rende le università, e le loro comunità interne (docenti, personale e soprattutto studenti), attori protagonisti della vita cittadina, e non semplici ospiti.

Questo ruolo delle università come protagonisti attivi del tessuto cittadino è particolarmente marcato in realtà cittadine di dimensioni medio-piccole come Siena, dove la presenza dell'Ateneo segna indelebilmente lo scandire della vita quotidiana del territorio di riferimento.

Nella Programmazione Strategica Triennale dell'Università di Siena 2019-21 sono stati identificati, a cascata, tre principali livelli programmatori, a loro volta gerarchicamente organizzati.

Il primo livello, quello di Ateneo, ha definito cinque principali direttrici strategiche su cui puntare per lo sviluppo dell'Ateneo e per la valorizzazione del suo ruolo nella società italiana e nel territorio di riferimento: Internazionalizzazione, Disseminazione, Innovazione, Sostenibilità, Servizi agli studenti.

Parallelamente, e coerentemente con le indicazioni ministeriali, sono stati scelti due obiettivi ("2. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza" e "4. Internazionalizzazione"; declinati a loro volta con un totale di cinque indicatori) su cui puntare per intercettare le risorse messe a disposizione sul Fondo di Finanziamento Ordinario per la Programmazione Triennale 2019-21

Il secondo livello è quello delle deleghe rettorali: i delegati del Rettore hanno definito l'implementazione delle direttrici strategiche secondo le tre missioni tipiche delle università: didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.

⁹ Tratto dalla Programmazione strategica triennale 2019/2021.

Il terzo livello è rappresentato dai 15 dipartimenti dell'Ateneo, ognuno dei quali è stato coinvolto nella fase programmatoria, sia tenendo conto delle direttrici strategiche scelte dall'Ateneo, sia tenendo conto degli obiettivi strategici definiti dalle "Linee generali di indirizzo" individuate dal MUR.

Particolare attenzione, a questo livello, è stata posta sulla implementazione di un sistema di identificazione di indicatori, definizione di obiettivi e valutazione ex-post del loro raggiungimento così da stimolare un impegno virtuoso al loro raggiungimento corrispondente ad una conseguente premialità finanziaria.

I Dipartimenti si sono quindi impegnati a definire la loro programmazione strategica tenendo conto delle regole definite dalle Linee Guida MUR (con particolare riferimento agli obiettivi e indicatori scelti per l'intero Ateneo e agli indicatori che sono funzionali alla ripartizione delle risorse della c.d. "Valorizzazione dell'autonomia responsabile") e combinandole con le peculiarità disciplinari di ogni singolo dipartimento e con la valutazione, per ciascuno, dei punti di forza e di debolezza.

Nel seguito una tabella riassuntiva degli impegni che l'Ateneo ritiene strategico assumere per proseguire la tradizione di successo e attrattività dell'Università di Siena e per farle compiere quel passo avanti - one step beyond - necessario ad accompagnare efficacemente la naturale evoluzione della conoscenza e della formazione e a superare un momento che può sembrare difficile ma che può altresì rappresentare un'occasione di rilancio.

OBIETTIVO	Aumentare l'internazionalizzazione di USiena	Divulgare i risultati delle ricerche nella popolazione	Ammodernamento dei servizi universitari	Sensibilizzazione sullo sviluppo sostenibile	Rafforzare i servizi agli studenti
PROSPETTIVA ESTERNA	Incrementare i rapporti con i paesi internazionali (con convenzioni, accordi di scambio, etc.) e rafforzare i rapporti con le ambasciate	Rafforzare i rapporti con istituzioni pubbliche e private per co-organizzare eventi di disseminazione	Publicizzare gli strumenti e i vantaggi degli strumenti innovativi introdotti	Diffondere all'esterno le buone pratiche per lo sviluppo sostenibile anche sulla scorta delle ricerche effettuate nell'Ateneo	Publicizzare i servizi offerti o e rafforzare i rapporti con le istituzioni esterne per aumentare l'offerta delle facilities
PROSPETTIVA INTERNA	Aumentare i corsi in lingua inglese e le facilities per studenti internazionali. Supportare la presentazione dei progetti di ricerca internazionale. Aumentare le facilities per attrarre docenti internazionali. Tradurre regolamenti e cartellonistica	Organizzare corsi dedicati ai dottorandi/ricercatori sulle competenze trasversali. Organizzare eventi divulgativi dandone adeguata comunicazione	Incrementare l'uso di strumenti che consentano l'informatizzazione - nell'ottica della semplificazione e la formazione a distanza	Supportare i progetti di ricerca in tema di sostenibilità e aumentare la sensibilità sullo sviluppo sostenibile nella comunità accademica	Aumentare il supporto agli studenti (tutor, fad, corsi mirati) per realizzare la migliore formazione possibile
PROSPETTIVA DI SVILUPPO	Rafforzare i corsi internazionali e i progetti di ricerca internazionali e le occasioni di studio e ricerca all'estero	Aumentare la capacità di disseminazione dei ricercatori	Implementazione di nuovi strumenti in grado di rendere più efficaci i servizi universitari a supporto delle attività istituzionali	Incrementare i progetti di ricerca e i seminari di approfondimento sui temi della sostenibilità	Creare un'offerta formativa e ambienti di studio il più confacenti alle esigenze degli studenti
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	DISSEMINAZIONE	INNOVAZIONE	SOSTENIBILITÀ	SERVIZI AGLI STUDENTI

In linea con la Programmazione triennale, nel presente Piano gli obiettivi operativi (dettagliatamente descritti nell'allegato A) sono collegati alle linee strategiche nel seguito specificate:

Int) INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dis) DISSEMINAZIONE DEI RISULTATI

Inn) INNOVAZIONE

Sos) SOSTENIBILITÀ

Ser) SERVIZI AGLI STUDENTI

In particolare, il Piano integrato della performance individua taluni obiettivi operativi declinando il concetto di sostenibilità in termini di "ambiente, inclusione e partecipazione, qualità della vita".

Alle linee strategiche sopra delineate, si aggiungono le seguenti linee gestionali:

Tac) obiettivi collegati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza

Eee) obiettivi collegati al miglioramento della gestione, in termini di maggiore efficienza, efficacia ed economicità.

2.4. Politiche di assicurazione della qualità¹⁰

L'ultimo documento sulle "Politiche per la Qualità dell'Università di Siena" è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2020.

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

- Rafforzamento della dimensione internazionale;
- Attenzione ai temi della qualità, dell'innovazione e 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:

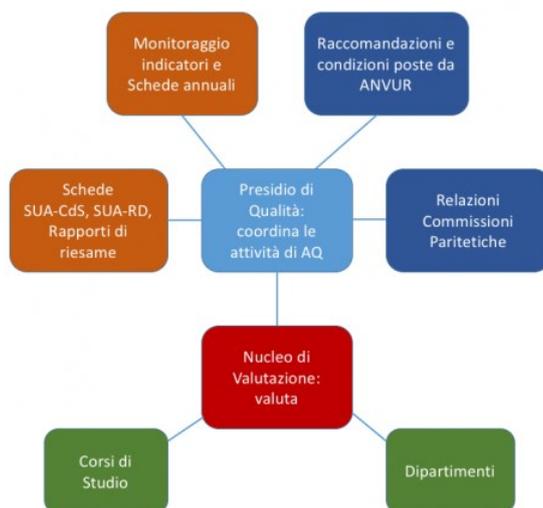
- Promozione della qualità della ricerca;
- Consolidamento delle reti di ricerca.

L'Ateneo persegue, infine, politiche di miglioramento nella direzione della "terza missione":

- Valorizzazione della conoscenza;
- Iniziative di orientamento e public engagement.

Al fine di assicurare la qualità della didattica e della ricerca, l'Università degli Studi di Siena si è dotata di un proprio Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ), illustrato in dettaglio nella pagina web citata in nota 9.

In tale ambito, merita una particolare menzione il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), che promuove e supervisiona lo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di Assicurazione della Qualità (AQ) di tutto l'Ateneo, sulla base degli indirizzi degli Organi di Governo, come nel seguito sinteticamente rappresentato.



¹⁰ <https://www.unisi.it/ateneo/il-sistema-aq>

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

3.1. L'organizzazione amministrativa

L'attuale organizzazione prevede che l'amministrazione sia strutturata in unità organizzative (U.O.), articolate su tre livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente (U.O. di III livello);
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un capo divisione, di categoria EP (U.O. di II livello);
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio, di categoria non inferiore alla D (U.O. di I livello; strutture di pari livello sono le Segreterie amministrative di dipartimento, i Presidi, i Centri di servizio).

Si ricorda che nel corso del 2019 è stato ridotto il numero delle aree dirigenziali dell'Università di Siena da otto a sette, istituendo l'Area affari generali, appalti e patrimonio (dal 1.9.2019) nella quale sono confluite l'Area affari generali e legali e l'Area logistica, con la conseguente cessazione delle medesime al 31.8.2019 (delibera del C.d.A. del 28 giugno 2019 rep. n. 172/2019).

Si rinvia, per i dettagli sulla struttura organizzativa attiva dal 1.1.2021, all'organigramma allegato alla presente e pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito web di Ateneo¹¹.

Nel corso del 2020, a causa dell'emergenza COVID-19, sono stati pochi gli interventi sull'organizzazione; merita però una apposita menzione l'istituzione, a decorrere dal 15.9.2020, del Servizio di buone pratiche per lo sviluppo sostenibile, con la seguente mission:

"Promuove, di concerto con il delegato del Rettore alla sostenibilità e con gli organi di governo, la diffusione dei principi e dei comportamenti e dei progetti volti allo sviluppo sostenibile della comunità accademica con l'obiettivo di accrescere la conoscenza di tematiche legate allo sviluppo sostenibile, ridurre l'impatto ambientale, migliorare le condizioni di benessere e vivibilità di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo e allo stesso tempo prestare attenzione all'economicità di certe scelte. Promuove tutte quelle attività che coinvolgono soggetti esterni all'ateneo, con l'obiettivo di creare partenariati che mirino a mettere in campo azioni di più ampia scala, sempre per la promozione della sostenibilità, in primis nell'ambito delle attività di ricerca, del public engagement, della collaborazione con enti pubblici e locali, della partecipazione a network. Supporta le attività del Delegato alla sostenibilità".

In ambito organizzativo, secondo quanto previsto nell'atto oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali di cui al prot. 212858 del 27.12.2019, le U.O. di I livello possono avere una propria articolazione interna formalizzata, denominata *Settore*¹², attribuita a personale di categoria non inferiore alla C.

Nel medesimo atto prot. 212858 sono stati precisati i criteri di assegnazione di funzioni specialistiche, che si concretizzano nella gestione individuale di progetti, processi, attività amministrative, contabili e tecnico-scientifiche-informatiche, ritenute di particolare complessità e rilievo (connotate dalla complessità delle competenze attribuite e/o dalla specializzazione richiesta dei compiti affidati e/o dalle caratteristiche innovative della professionalità richiesta), chiaramente distinte e caratterizzate rispetto all'ordinario svolgimento di compiti dovuti in relazione al proprio inquadramento professionale ad alla struttura di incardinazione.

In tal caso, l'eventuale coordinamento di progetti e processi non implica responsabilità di tipo gerarchico sulle risorse umane coinvolte nel processo/progetto.

Le funzioni specialistiche possono essere assegnate a dipendenti di categoria C e D. L'attribuzione di funzione specialistiche e di responsabilità è correlata a:

- a) obblighi derivanti da disposizioni normative e/o regolamentari;
- b) progetti/processi definiti dal Piano della performance;
- c) responsabilità di attività specifiche finalizzate a precisi compiti che per l'entità delle attività non possono essere poste interamente in capo al solo capo ufficio e che richiedono una particolare specializzazione professionale.

¹¹ <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione>

¹² <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/criteri-pesatura-uo-e>

Dopo l'approvazione del Piano della performance, il Direttore generale provvederà a definire gli ambiti e il numero delle funzioni specialistiche (in funzione delle risorse disponibili) da attribuire per l'anno 2021 (e per una durata massima di due anni in caso di progetti particolarmente complessi), previa informativa alle OO.SS.

3.2. Obiettivi, indicatori e target dell'Ateneo. L'albero della performance.

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

Da evidenziare che, in relazione alle esigenze pressanti nell'ambito della digitalizzazione e dell'ammodernamento delle attrezzature informatiche, nonché della sicurezza sul lavoro, l'Area organizzazione e sistemi informativi e taluni uffici risultano fortemente impegnati trasversalmente, e pertanto non è sempre possibile rispettare il limite degli obiettivi di massima per struttura previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente per l'anno 2021.

LINEE STRATEGICHE	CODICE OBIETTIVO	OBIETTIVO	ORGANO/AREA RESPONSABILE
INTERNAZIONALIZZAZIONE (Int)	1INT-ENROL	ENROLLMENT IN AMBITO INTERNAZIONALE - DREAMAPPLY DATA BANK	Area servizi allo studente Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	2INT-MOB	POTENZIAMENTO PROGETTI DI MOBILITA' PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI ATENEO	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione Area servizi allo studente
	3INT-ATTR	POTENZIAMENTO ATTRATTIVITA' INTERNAZIONALE	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
DISSEMINAZIONE DEI RISULTATI (DIS)	1DIS-SOS-OB	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - TERZA MISSIONE (OPEN BADGE)	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione Direttore generale (Centri di servizio) Area organizzazione e sistemi informativi
	2DIS-PPC-R	POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - RICERCA	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	3DIS-PPC-AR	POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - ASSEgni DI RICERCA	Direttore generale (Staff DG, Segreterie amministrative di dipartimento)
	4DIS-PPC-FC	POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - FORMAZIONE CONTINUA	Direttore generale (Centri di servizio)
	5DIS-BIBLIO	MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI BIBLIOTECARI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione

	6DIS-PE	PUBLIC ENGAGEMENT - UNISI/CITTA' DI SIENA	Direttore generale (Staff)
INNOVAZIONE (Inn)	1INN-RP	REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI	Direttore generale Area servizi allo studente Area del personale Area organizzazione e sistemi informativi
	2INN-SPEC	ACCREDITAMENTO SCUOLE SPECIALIZZAZIONE + CHECK IN CLASSROOM	Area servizi allo studente Area organizzazione e sistemi informativi
	3INN-PERS	SERVIZI ALLA PERSONA - CSA, NEXT, PICA	Area del personale Area organizzazione e sistemi informativi
	4INN-PERS	SERVIZI ALLA PERSONA E PREVIDENZA	Area del personale
	5INN-PERS	FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Area del personale in collaborazione con AOSI
	7INN-DID.AZ7	DID.AZ7 PIANO DI OFFERTA DIDATTICA BLENDED (COVID-19) - Servizi di tutoraggio per attività di teledidattica	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	8INN-INFR.AZ1/AZ.2	PRESIDI DIGITALI INFR.AZ1 PIANO DI POTENZIAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE DIGITALI (COVID-19)	Area organizzazione e sistemi informativi Area edilizia Direttore generale (Presidi)
	9INN-SORV	SERVIZI ALLA PERSONA - SICUREZZA E SORVEGLIANZA SANITARIA	Staff del Rettore Direttore generale (Staff) Area servizi allo studente
SOSTENIBILITA' (Sos)	1SOS-AM	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - ASSET MANAGEMENT	Direttore generale
	2SOS-REF	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - REFUGEES	Area servizi allo studente
	3SOS-EFF	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	Area edilizia Direttore generale (Staff)
	4SOS-MUS	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - MUSEI ACCESSIBILI E INCLUSIVI	Direttore generale (Centri di servizio)
	5SOS-LAG	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - LAVORO AGILE	Area del personale

	6SOS-COM	PIANO PER LA COMUNICAZIONE – PORTALE SOSTENIBILITA'	Direttore generale (Staff) Area servizi allo studente (ASS)
SERVIZI AGLI STUDENTI (Ser)	1SER-STUD	TRASPARENZA NEI SERVIZI AGLI STUDENTI	Area servizi allo studente in collaborazione con AOSI Area servizi allo studente in collaborazione con ARBI3 Area servizi allo studente
	2SER-STUD	SEGRETERIA STUDENTI DIGITALE	Area organizzazione e sistemi informativi
	3SER-STUD	CITTADINANZA E PARTECIPAZIONE STUDENTESCA	Area servizi allo studente
	4SER-STUD	STUDENT JOURNEY UNIRSI	Area servizi allo studente
	5SER-CS	PROMOZIONE CORSI DI STUDIO	Area servizi allo studente Area organizzazione e sistemi informativi in collaborazione con ARBI3
	6SER/SUA	RETE DELLA QUALITA' DI ATENE0 (RQA) - SUA	Direttore generale (Staff)
	7SER/R3M	RETE DELLA QUALITA' DI ATENE0 (RQA) - RICERCA E 3M	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione Area organizzazione e sistemi informativi
	8SER/VE	RETE DELLA QUALITA' DI ATENE0 (RQA) - VOTO ELETTRONICO	Area affari generali, appalti e patrimonio Area organizzazione e sistemi informativi Segreterie amministrative di dipartimento
	9SER-AM	ASSET MANAGEMENT - LE SCOTTE	Area edilizia
	10SER-CGT	OPEN CGT	Direttore generale (Centri di servizio)
	11SER-ORIENT	REDAZIONE E ATTUAZIONE DEL PIANO DI ORIENTAMENTO D'ATENE0 DID.AZ5 PIANO DI OFFERTA DIDATTICA BLENDED EPIANO DI COMUNICAZIONE (COVID-19)	Area servizi allo studente Area organizzazione e sistemi informativi Direttore generale (Staff)

TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (Tac)	1TAC-GOVIND	CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI	Direttore generale (Staff DG + Staff Rettore + Presidi) Area organizzazione e sistemi informativi Area del sistema contabile Area edilizia
	2TAC-WEB	AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - WEB	Direttore generale (Staff) Area organizzazione e sistemi informativi
	4TAC-CON	AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - CONCORSI	Staff del Rettore
	5TAC-APP	QUALIFICAZIONE DELLA STAZIONE APPALTANTE	Area affari generali, appalti e patrimonio
	6TAC-AF	ASSESSMENT FASCICOLI	Area organizzazione e sistemi informativi Direttore generale (Segreterie amministrative)
EFFICIENZA, EFFICACIA, ECONOMICITA' (EEE)	1E3-DT	IMPLEMENTAZIONE DATA BASE DOTTORATI DI RICERCA	Area servizi allo studente Area organizzazione e sistemi informativi
	2E3-PERS	PROGRAMMAZIONE - MONITORAGGIO PENSIONAMENTI	Area del personale
	3E3-GI	GOVERNO DEGLI INDICATORI - DATA WAREHOUSE	Area organizzazione e sistemi informativi
	4E3-SIC	AUMENTARE LA SICUREZZA E PROTEZIONE DEI DATI INFR.AZ3 - PIANO DI POTENZIAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE DIGITALI (COVID-19) - Assestamento e innalzamento delle politiche di sicurezza	Area organizzazione e sistemi informativi AOSI, Staff del Rettore
	5E3-PC	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO ATTIVO	Area del sistema contabile
	6E3-PC	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO PASSIVO	Area del sistema contabile in collaborazione con AOSI
	7E3-OC	PIATTAFORMA ONLINE ORGANI DI GOVERNO, DI CONTROLLO E STUDENTESCHI	Direttore generale (Staff)
	8E3-CI	COMUNICAZIONE E IMMAGINE	Direttore generale (Staff)

	9E3-SR	PATROCINI E LOGO UNISI	Staff del Rettore
	10E3-SPP	AGGIORNAMENTO REGOLAMENTI DI ATENEO IN AMBITO SICUREZZA	Staff del Rettore
	11E3-SPP	ASSET MANAGEMENT - LABORATORI	Staff del Rettore

In applicazione di quanto previsto dalla Survey Policy di Ateneo¹³, insieme al presente Piano, sarà pubblicata sulla relativa sezione delle pagine web Amministrazione trasparente la programmazione e calendarizzazione delle indagini sinora previste per il 2021 (Yearly Survey Scheduling 2021).

4. Anticorruzione, Comunicazione e Trasparenza (TAC)

4.1 Obiettivi strategici

Nella seduta del mese di gennaio 2020, il Consiglio di Amministrazione¹⁴ ha definito gli obiettivi strategici in ambito anticorruzione e trasparenza per il triennio 2020-2022 che, in armonia con gli obiettivi strategici d'Ateneo e in una linea di continuità con quelli del precedente triennio, portano l'attenzione su tre aspetti fondamentali:

- 1) la trasparenza ed in particolare l'informatizzazione dei flussi che alimentano la sezione amministrazione trasparente;
- 2) il coordinamento dei contenuti del Piano anticorruzione al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione, ed in particolare, col Piano della performance;
- 3) la formazione del personale, che dovrà essere orientata ad un innalzamento del livello qualitativo.

Obiettivi strategici in materia di Prevenzione della corruzione e Trasparenza 2020 – 2022	
Incrementale l'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente"	Implementare sistemi automatizzati che consentano l'aggiornamento in tempo reale dei dati nelle singole sotto-sezioni della sezione "amministrazione trasparente" al momento della repertoriazione o protocollazione dei provvedimenti soggetti a pubblicazione (es.: gli atti relativi alle procedure concorsuali, quelli relativi a premi e borse di studio)
Realizzazione dell'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno	Individuazione degli indicatori collegati agli obiettivi relativi all'anticorruzione
	Creazione di un cruscotto che monitori costantemente gli indicatori
	Integrazione – sia da un punto di vista temporale che sostanziale – con gli obiettivi e gli indicatori della performance
Rafforzamento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	Realizzazione del Piano triennale per le attività di formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza dedicato al personale PTA prevedendo almeno 3 incontri formativi all'anno
	Organizzazione di seminari divulgativi sull'anticorruzione rivolti anche al personale docente e alla comunità studentesca
	Implementazione di un sistema informativo dedicato

¹³ <https://www.unisi.it/ateneo/progetti-di-ateneo/survey-policy-di-ateneo>

¹⁴ Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 7/2020

Obiettivi strategici in materia di Prevenzione della corruzione e Trasparenza 2020 – 2022	
	alla formazione che consenta anche il monitoraggio delle iniziative formative dedicate all'anticorruzione e alla trasparenza

4.2 Analisi delle aree di rischio

Nel Piano 2017-2019, il RPCT, in collaborazione con i dirigenti, ha effettuato una prima revisione dei principali comportamenti (attività) a rischio, che in precedenza erano stati identificati in occasione della redazione del primo Piano triennale per la prevenzione della corruzione dell'Università di Siena (PTPC 2014-2016) per ognuna delle 10 Aree di rischio.

Successivamente, nella piena consapevolezza della "delicatezza" che comporta la gestione dei dati personali e della reale possibile "frizione" tra diritto alla *privacy* e trasparenza, che potrebbero generare le istanze di accesso generalizzato (FOIA), con il PTPC 2018-2019 è stata istituita l'Area di rischio Gestione dei dati personali, individuandone i possibili comportamenti a rischio. Quindi le Aree di rischio mappate nell'Ateneo senese 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.

Nel PTPCT del triennio 2021/2023, in continuità con i piani degli anni precedenti e in funzione scalare nel tempo, sono programmate sia le misure di prevenzione obbligatoriamente previste dalla normativa, sia quelle introdotte dall'Ateneo nei precedenti piani.

Le azioni programmate tengono inoltre conto dell'atto di indirizzo¹⁵ per contrastare il rischio di fenomeni corruttivi predisposto da ANAC. In particolare il Piano dell'Università degli Studi di Siena tiene anche conto delle indicazioni del PNA 2018 in cui è stata dedicata un'intera sezione alle attività ritenute particolarmente a rischio nelle Università.

All'interno del PTPCT 2021/2023 è contenuta una tabella riepilogativa delle misure di prevenzione, con l'indicazione per ciascuna misura della tempistica, delle strutture responsabili dell'attuazione e delle modalità di attuazione. Tali misure si ricordano con quelle del presente Piano della Performance.

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

4.3 Trasparenza e comunicazione

Trasparenza

L'Ateneo adempie agli obblighi di pubblicazione elencati e descritti nel Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii., nella sezione del portale di Ateneo "Amministrazione trasparente", il cui albero è predeterminato dall'allegato 1 del sopracitato Decreto.

La riconduzione degli obblighi di pubblicazione alle Aree/Divisioni/Uffici competenti a fornire i relativi dati è contenuta nel documento denominato "Matrice di responsabilità", pubblicato nella pagina "Disposizioni generali" della sezione Amministrazione trasparente e aggiornato quadrimestralmente da gruppo di lavoro a supporto del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

¹⁵ Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019

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

Tale documento costituisce adempimento dell'obbligo di individuare con chiarezza i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del D.lgs. 33/2013, ed è costruito partendo dalla tabella contenuta nella Delibera A.N.AC. n. 1310 del 28/12/2016.

Il monitoraggio sulla completezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati è condotto su più livelli:

- dai Referenti TAC che, limitatamente alla propria area, effettuano periodicamente un controllo sugli adempimenti e riferiscono semestralmente al RPCT;
- dal RPCT che, 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;
- dal Nucleo di Valutazione, che nella veste di OIV attesta annualmente l'assolvimento di alcuni degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013, individuati (a rotazione) dall'A.N.AC. con apposita delibera; tali attestazioni sono pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente, alla pagina Controlli e rilievi sull'amministrazione. Saranno inoltre mantenuti i seguenti momenti di informazione con gli stakeholder e le seguenti azioni:
- la Giornata della trasparenza, evento che costituisce occasione di condivisione con gli stakeholder dell'Ateneo dello stato di attuazione delle politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ed altresì un momento formativo per il personale;
- la distribuzione, in occasione della Giornata della trasparenza, di un questionario per verificare l'interesse dell'utenza per la citata sezione del portale di Ateneo e raccogliere suggerimenti e proposte sul tema della Trasparenza;
- gli incontri periodici del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, e/o del coordinatore, con i Referenti TAC;
- il continuo presidio dei contenuti della sezione Amministrazione trasparente da parte del gruppo di lavoro a supporto del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- il servizio di Help Desk per tutti gli uffici dell'amministrazione da parte del gruppo di lavoro.

Attività di Comunicazione

La massima trasparenza è obiettivo primario dell'Università di Siena. La conoscenza delle attività dell'ateneo, della sua offerta formativa, delle informazioni sui servizi amministrativi, delle attività dalle strutture universitarie nel suo complesso e dell'attività di ricerca e terza missione hanno un posto primario nell'agire amministrativo. L'aggiornamento dalle sezioni dedicate alla didattica, pubblicate sia sul portale di Ateneo, che sui portali di dipartimento e sui siti web dei Corsi di studio triennali e magistrali, rappresenta una attività di preminente rilievo per l'ateneo.

Le difficoltà causate all'insieme della società e all'Ateneo dalla pandemia in corso evidenzia la necessità dell'impegno nella ricerca per trovare risposte alle tante sfide che essa pone.

Proprio per questo, l'Università di Siena non si è fermata durante la crisi, ma ha garantito il proseguimento della ricerca e della didattica, adottando tutte le misure necessarie per garantire la sicurezza di studenti, ricercatori e docenti e usando le proprie stesse competenze scientifiche e tecnologiche per creare le condizioni di questa risposta: la didattica non si è fermata, anche grazie alla sperimentazione di nuovi modi di comunicazione e partecipazione a distanza, e i laboratori hanno operato alle condizioni permesse e in massima sicurezza.

La diffusione dell'offerta formativa avviene attraverso i mezzi informativi che ne consentono la massima conoscenza: oltre al sito web www.unisi.it, l'Ateneo è attivo sui principali social network - youtube, facebook, twitter, flickr, instagram, linkedin. Ed è rilevante la produzione di materiali informativi quali: brochure, flyer, clip video, ecc.; tutti materiali resi disponibili anche in rete. Come pure è rilevante la realizzazione di servizi fotografici a supporto delle attività di comunicazione.

Per la divulgazione dell'offerta formativa vengono predisposte annualmente le Guide dell'offerta formativa di I e II livello e del post-laurea, la Guida ai Servizi e la Guida dedicata agli studenti internazionali; tali pubblicazioni sono rese disponibili, oltre che fisicamente presso i presidi, anche in formato digitale in rete.

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'Ateneo e della sua offerta formativa, anche attraverso la divulgazione dei risultati dei questionari somministrati agli studenti. Sui siti di Dipartimento sono inoltre presenti apposite sezioni dedicate all'Assicurazione della Qualità.

Sempre ai fini della trasparenza sono attivi i siti personali dei docenti (one page site); che permettono di supportare la comunità studentesca nel percorso di studio e consentono di illustrare con maggiore efficacia le attività didattiche e di ricerca del singolo docente. L'implementazione ha rappresentato un miglioramento per il reperimento delle informazioni e dei dati sull'anagrafica, l'attività didattica, l'attività di ricerca dei docenti e ha permesso di incrementare l'accesso ai materiali didattici, in affiancamento alle altre piattaforme attivate per la didattica a distanza.

“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 e l'Ateneo. All'appuntamento annuale, che si è tenuto nel 2020 in modalità digitale, si sono aggiunte le attività di orientamento svolte dai dipartimenti dell'Ateneo. “Università aperta” rappresenta uno strumento per facilitare la scelta degli studi universitari che sia consapevole, responsabile e autonoma da parte degli studenti. Prosegue in modalità digitale anche per i periodi a venire.

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, anche nella versione digitale, rappresenta così un'iniziativa di comunicazione finalizzata al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo con l'istituzione.

Importante appuntamento di trasparenza e divulgazione dell'attività di ricerca dell'Ateneo, è rappresentato dal progetto BRIGHT-NIGHT, finanziato dell'Unione Europea. L'edizione 2020, che si è svolta quest'anno in modalità digitale a fine novembre, ha visto la partecipazione di oltre 300 ricercatori, e la produzione di oltre 80 eventi on demand e 18 dirette live. Come noto BRIGHT-NIGHT ha l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori nel risolvere le grandi sfide del futuro. Il progetto è 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.

Altro importante ciclo di appuntamenti che contribuisce alla trasparenza e diffusione di attività di ricerca dell'Ateneo è rappresentato da Studium, che quest'anno ha preso il nome di Virtual Studium. Si tratta di un ciclo di eventi divulgativi che si propongono di raccontare le linee di ricerca dell'Ateneo, in maniera trasversale e multidisciplinare, attraverso il confronto con docenti e ricercatori. Esperienze di comunicazione attraverso i social media maturate durante la crisi, come quella di Virtual Studium, a cui hanno preso parte con entusiasmo docenti e studenti di tutti i dipartimenti e indirizzi, hanno messo in evidenza la potenziale capacità di coinvolgimento continuativo del pubblico sui temi e sull'importanza della ricerca.

Viene predisposta la prima edizione del “Bilancio di sostenibilità” dell'Ateneo, attività che andrà a regime nei mesi a venire. Come pure prosegue l'attività per miglioramento l'esposizione dei dati di bilancio, sia preventivo che consuntivo, attraverso la diffusione presso la comunità accademica e gli stakeholder.

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

Anche per il 2021 è stato aggiornato e rivisto il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) che, dopo il parere favorevole espresso dal Nucleo di Valutazione il 15.1.2021, è stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 22.1.2021.

Le modifiche apportate in tale occasione, a parte piccole precisazioni, si sono rese necessarie sia in relazione all'emergenza COVID-19 e all'introduzione generalizzata del lavoro agile, sia nell'ottica di dare ancor più rilievo alla performance organizzativa rispetto a quella individuale; tengono inoltre conto delle osservazioni del Nucleo di Valutazione e di quanto deciso in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa per il personale dirigente il 26.11.2020.

Per quanto riguarda la performance individuale e le relative 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 presente Piano sarà integrato con il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che l'amministrazione sta redigendo e che verrà approvato d'accordo con le OO.SS. maggiormente rappresentative.

Il Direttore generale
Emanuele Fidora

Il responsabile della Divisione organizzazione, programmazione e valutazione
Clara Pluchino