



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Piano della Performance 2015

INDICE

1	Note introduttive	pag.	3
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	"	4
	2_1 chi siamo	"	4
	2_2 cosa facciamo	"	4
	2_3 come operiamo	"	4
3	Identità	"	5
	3_1 Ateneo in cifre	"	5
	3_2 mandato istituzionale e missione	"	6
	3_3 albero della performance	"	6
4	Analisi del contesto	"	12
	4_1 contesto esterno	"	12
	4_2 contesto interno	"	12
5	Obiettivi strategici	"	14
6	Obiettivi operativi	"	16
	6_1 Indicatori globali di Ateneo	"	16
	6_2 Obiettivi e target correlati alla Programmazione 2013-15	"	22
	6_3 Piani operativi riferibili alla Direzione generale e alle attività di supporto tecnico, amministrativo e gestionale	"	29
7	Descrizione del processo di valutazione e azioni di miglioramento	"	32
	7_1 Note introduttive	"	32
	7_2 La performance del Direttore Generale	"	34
	7_3 La performance dei Dirigenti	"	40
	7_4 La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità	"	42
	Allegato 1: PIANO OPERATIVO 2015	"	44
	APPENDICE: Obiettivi 2015 per struttura organizzativa	"	61

PIANO DELLA PERFORMANCE 2015

1. Note introduttive

Nel mese di marzo 2014 l'Università di Siena si è dotata di un *Piano strategico 2013-2015*, definito anche sulla base delle *Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università* per lo stesso triennio: in piena coerenza con le aree strategiche e gli obiettivi strategici è stato successivamente adottato il *Piano della Performance 2014-16*, che li ha integrati con le dimensioni degli obiettivi del "Piano Direzionale" e dei relativi obiettivi operativi.

Partendo da questi documenti, tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015 è stato definito il *Piano Operativo 2015* che il Rettore, accompagnato dal Direttore generale, dal Prorettore vicario e dal Direttore generale vicario, ha voluto personalmente presentare a ciascuno dei 15 Dipartimenti dell'Università di Siena nel corso di una seduta di consiglio appositamente dedicata a questo tema, oltre che in una riunione con i vari responsabili della struttura amministrativa dell'Ateneo, con la specifica finalità di raccogliere reazioni e suggerimenti che rendessero il documento finale il più possibile condiviso e partecipato: il risultato finale, frutto anche di questa capillare attività di divulgazione e di confronto condotta nei primi mesi dell'anno, è il documento che compare come allegato al presente lavoro.

Piano strategico 2013-2015, *Piano della Performance 2014-2016* e *Piano operativo 2015* costituiscono lo sfondo ed il riferimento per i Piani annuali della performance (2015 e 2016) che, per questo motivo, esprimeranno in maniera sintetica e senza inutili appesantimenti e ripetizioni gli obiettivi operativi ed i target specifici per ciascuno dei due anni, rimandando eventualmente ai due corposi documenti realizzati nel 2014 per le parti che in questo biennio si possono considerare come "costanti". In questo contesto, per quest'anno ed in attesa di approfondire le *Linee guida* recentemente emanate dall'Anvur¹, si continuano perciò a seguire le indicazioni contenute nella delibera della Civit n. 112 del 28 ottobre 2010 in ordine alla struttura e alla modalità di redazione del Piano della Performance, ma con frequenti rimandi ai contenuti dei due Piani Triennali.

Con il *Piano della Performance 2015* l'Università di Siena, in questo anticipando il contenuto delle appena citate *Linee Guide* dell'Anvur, intende continuare ad esplorare la possibilità di una lettura della Performance d'Ateneo che si estenda anche oltre i confini del supporto tecnico-amministrativo, arrivando a fissare obiettivi e target anche per le strutture dipartimentali in relazione alle attività didattiche e di ricerca. Questo nella consapevolezza che tali strutture rappresentano il centro-motore dell'Ateneo e che dalla loro attività dipendono gli esiti della performance d'Ateneo in termini di reperimento di risorse. In particolare, il progressivo abbattimento della c.d. "quota storica" e l'introduzione del costo standard per studente in corso, l'incremento percentuale della "quota premiale" e l'introduzione diretta di una logica fondata sulla definizione di obiettivi e target e sulla verifica del loro conseguimento nei finanziamenti destinati alla programmazione triennale del sistema universitario, impongono alle Università di competere per mantenere o migliorare la propria posizione anche per quello che riguarda il finanziamento statale. Alle regole di questa competizione dovranno perciò essere tendenzialmente orientati anche i comportamenti delle strutture didattiche e di ricerca.

¹ Dal 2013, come noto, l'Anvur ha ereditato le competenze originariamente attribuite alla Civit: le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" sono state però emanate solo il 20 maggio 2015. Tale documento dovrebbe però ancora avere le caratteristiche di bozza provvisoria, in quanto, apprendiamo dal sito dell'Anvur, esso è "in consultazione fino al 26 giugno 2015, data in cui è previsto un workshop di approfondimento dal titolo "La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca". Nel periodo indicato è possibile inviare all'Agenzia note, osservazioni e suggerimenti all'indirizzo email performance@anvur.it".

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

2.1 Chi siamo

v. Piano della Performance 2014-16

2.2 Cosa facciamo

v. Piano della Performance 2014-16

2.3 Come operiamo

v. Piano della Performance 2014-16

3. Identità

3.1 Ateneo in cifre

L'Ateneo senese svolge le proprie funzioni principalmente nei 15 Dipartimenti attivati dopo la Legge 240/2010 che gestiscono sia la didattica che la ricerca; partecipa altresì a 24 Centri Interuniversitari e a 15 Centri / Consorzi interuniversitari

Corsi di studio (A.A. 2014-15)

- 31 corsi di laurea (I livello), articolati su 50 percorsi differenziati;
- 29 corsi di laurea magistrale (II livello), articolati su 37 percorsi differenziati;
- 4 corsi di laurea magistrale a ciclo unico;

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

- 45 master (17 di I livello e 28 di II livello),
- 16 corsi di perfezionamento
- 21 corsi di aggiornamento professionale
- 30 scuole di specializzazione
- 12 corsi di dottorato di ricerca

Personale

Nell'Università di Siena, al 31-12-2014 risultano impiegati:

- 789 docenti e ricercatori di ruolo
- 12 ricercatori a tempo determinato
- 1.030 tecnici-amministrativi
- 41 collaboratori ed esperti linguistici

Collaborano, inoltre, alle attività dell'Ateneo (dati al 31-12-2013):

- 162 assegnisti di ricerca
- 165 titolari di borse di studio per attività di ricerca
- 375 iscritti al dottorato di ricerca
- 556 medici in formazione specialistica

Il patrimonio bibliografico

Le collezioni cartacee e le risorse elettroniche messe a disposizione degli utenti sono:

- 841.599 volumi,
- 322.719 annate di periodici cartacei, 1.837 abbonamenti a periodici cartacei correnti
- 2.607 pezzi di altro materiale documentario (spartiti musicali, carte geografiche ecc.)
- 12.642 pezzi su supporto fisico non cartaceo (comprende microforme, audiovisivi etc.)
- 18 fondi, 6.094 unità archivistiche accessibili da catalogo
- 63.426 periodici disponibili in formato elettronico, 38.781 libri elettronici
- 523 banche dati consultabili gratuitamente dalle postazioni dell'Università,

3.2 Mandato istituzionale e Missione

v. Piano della Performance 2014-16

3.3 Albero della performance

Gli indirizzi strategici dell'Università di Siena (v. *oltre*) trovano fondamento ed ispirazione nei seguenti elementi principali:

- dato di mission
- programmazione triennale 2013-15
- linee generali di indirizzo per la programmazione del sistema universitario
- meccanismi di determinazione del Fondo per il finanziamento ordinario, con particolare riferimento alla quota premiale

Portato sostanzialmente (e felicemente) a conclusione il Piano di risanamento nei tempi previsti (2014)², l'Ateneo intende aprire una nuova fase a partire dal 2015 all'insegna della semplificazione, dell'innovazione e dello sviluppo, puntando sulla qualità della ricerca (attraverso la disponibilità di adeguati supporti nelle fasi di progettazione e negoziazione, oltre che in quella di rendicontazione dei progetti) e sull'attrattività per gli studenti italiani e stranieri (attraverso la riduzione dei tempi di formazione ed il miglioramento della qualità dei servizi), tendendo a massimizzare i risultati in termini di finanziamento statale ottenibile alla luce dei nuovi meccanismi introdotti (attraverso il costante monitoraggio dei parametri coinvolti), di valorizzazione del patrimonio culturale e stimolando iniziative imprenditoriali e l'occupabilità attraverso la promozione della multidisciplinarietà e l'apprendimento delle competenze trasversali (*soft skills*), nonché i rapporti con il territorio di riferimento (cogliendo in particolare le opportunità offerte dal distretto di Scienze della vita e dalla riforma del Servizio sanitario regionale).

Nel grafico che segue, per ciascuna delle quattro aree strategiche tipiche del Sistema universitario (Didattica, Ricerca, Terza missione e Gestione) sono esplicitati gli obiettivi strategici e, all'interno di questi, i piani operativi, che vengono ulteriormente scomposti in obiettivi operativi: sono proprio questi ultimi che, una volta che siano stati fissati i target, consentiranno di misurare la performance realizzata nelle varie situazioni.

² Tale circostanza è stata autorevolmente confermata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze che, riscontrando la nota inviata dall'Università di Siena in data 4 novembre 2014, così si esprime: "Con la nota che si riscontra codesta Università ha prodotto ulteriori aggiornamenti in relazione alle criticità emerse nel corso della verifica amministrativo-contabile in oggetto. Al riguardo, si prende atto del percorso virtuoso intrapreso, che ha già generato risultati significativi nel risanamento delle finanze dell'Ateneo. Si chiede pertanto di continuare ad essere aggiornati, preferibilmente con cadenza annuale, in merito ai soli avanzamenti del piano di recupero relativo al trattamento accessorio del personale" (Nota N. 6609 del 19 febbraio 2015).

ALBERO della PERFORMANCE 2015

Aree strategiche	Visione strategica
RICERCA	P1: Servizi agli studenti
DIDATTICA	P2 Internazionalizzazione
TERZA MISSIONE	P3 Occupabilità
GESTIONE	P4 Promozione sostenibilità

Impatto dell'obiettivo sui parametri Naz.li

impatto diretto sui target della programmazione triennale	
progetto dichiarato nella programmazione triennale	
impatto diretto sui parametri del FFO	
impatto indiretto sui parametri del FFO	

Aree Strategiche	Obiettivi strategici	Piani operativi	Obiettivi operativi	Codice	
RICERCA	Supportare la qualità della ricerca	Piano a supporto della ricerca	Revisione sistema dottorale	1_01_01_01	
			Attività di Supporto alla progettazione	1_01_01_02	
			Attività di Supporto alla rendicontazione	1_01_01_03	
			Buffer, quota SG e Finanziamento per la ricerca	1_01_01_04	
		Potenziamento e Integrazione fra uffici ricerca/Liaison Office/Dipint	Organizzazione Area Ricerca e Terza Missione: Definizione compiti e responsabilità	1_01_02_01	
			Predisposizione spazi ad hoc	1_01_02_02	
	Progetto valutazione ricerca	Selezione Direttore Dipint	1_01_02_03		
		Implementazione SUA ricerca	1_01_03_01		
	P2 Internazionalizzazione	Cultural diplomacy	Definizione modello di valutazione	1_01_03_02	
			Cultural diplomacy	1_02_01_01	
		P4 Promozione sostenibilità	Rafforzamento reti	Progetti internazionali sostenibilità	1_02_01_02
				Rafforzamento reti	1_03_01_01
Piano di Dip. sulla sostenibilità		Rafforzamento Usiena Agrifood	1_03_01_02		
		Rafforzamento UN SDSN MED	1_03_01_03		
DIDATTICA	Ridurre i tempi di formazione	Piano di Dip. sulla sostenibilità	1_03_02_01		
		Piano di monitoraggio tempi di formazione di dipartimento	Analisi di dipartimento sui tempi di formazione e proposte di azioni per la riduzione (Aumento della % di iscritti al II° anno che conseguono almeno 40 CFU)	2_01_01_01	
			Predisposizione progetto	2_01_02_01	
		Pre-Immatricolazioni LT e anticipo inizio immatricolazioni LM	Predisposizione offerta formativa 15-16	2_01_02_02	
			Pre-immatricolazioni e test d'ingresso	2_01_02_03	
Promuovere Teledidattica e MOOC	Predisposizione piano	2_01_03_01			

		Potenziare orientamento 'promozione' (nazionale e internazionale)	Aumento N. studenti iscritti al I° nei Corsi di Laurea di I° e di II° livello	2_01_04_01	
		Maggior Integrazione fra presidi, uffici per la didattica, segreterie amministrative	Nuovo disegno organizzativo	2_01_05_01	
	P1: Servizi agli studenti	Santa Chiara Lab		Interventi adeguamento struttura	2_02_01_01
				Presidio struttura	2_02_01_02
				Siena Maker's Lab	2_02_01_03
				Smart Engineering Lab for a Better Life	2_02_01_04
				Science Lab	2_02_01_05
				Entrepreneurial and Financial Lab	2_02_01_06
				Minifabbrica per imparare	2_02_01_05
				USiena Soft Skills Lab	2_02_01_06
			Aumento fruibilità strutture	Piano aperture	2_02_02_01
				Modalità di copertura (coop, associazioni ecc)	2_02_02_02
	Rafforzamento progetto Cittadinanza studentesca		Programma Welcome Weekend	2_02_03_01	
			Fucina della creatività	2_02_03_02	
			Student Health Care	2_02_03_03	
			USiena Smart Mobility	2_02_03_04	
	Rafforzamento politiche di orientamento e promozione		Linee di innovazione didattica per la sostenibilità delle carriere universitarie	2_02_04_01	
			Tutorato e monitoraggio carriere universitarie	2_02_04_02	
			Formazione per docenti di scuola media superiore per progettare l'orientamento	2_02_04_03	
			Marketing relazionale	2_02_04_04	
		VideoClip descrittive per ciascun CdS e/o revisione materiale cartaceo	2_02_04_05		
P2 Internazionalizzazione	Rafforzamento LT e LM in inglese	Nuovi corsi/curricula in lingua inglese	2_03_01_01		
	Incremento mobilità studentesca (Potenziamento mobilità a sostegno di periodi all'estero)	Aumento N. studenti outgoing	2_03_02_01		
		Aumento N. CFU conseguiti all'estero	2_03_02_02		
		Piano azioni d'Ateneo	2_03_02_03		
	Internazionalizzazione at home	Potenziamento Associazione Alumni stranieri di Usiena	2_03_03_01		
	Attrazione di studenti stranieri	Piano d'azione (da dettagliare)	2_03_04_01		
Internazionalizzazione Dipartimenti	Individuazione referente PTA internazionalizzazione	2_03_05_01			
P3 Occupabilità	Potenziamento placement nazionale e internazionale	Apprendistato di alta formazione	2_04_01_01		
		Tirocini all'estero	2_04_01_02		
		Realizzazione Sportello Aziende presso l'Ufficio placement	2_04_01_03		

			Sperimentazione del nuovo strumento basato sull'ICF per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro del giovane con disabilità	2_04_01_04
	P4 Promozione sostenibilità	MOOC su SD	<i>v. sopra</i>	2_05_01_01
	Dipartimenti (valorizzazione apporto)	Piano di Dip. per il miglioramento della Qualità nella didattica	Maggior integrazione fra Presidio Qualità e dipartimento su azioni di miglioramento assunte	2_06_01_01
		Piano di Dip. per l'orientamento	Attuazione Piano di Dip. per l'orientamento	2_06_02_01
		Piano di Dip. per l'occupabilità	Attuazione Piano di Dip. per l'occupabilità	2_06_03_01
Piano di Dip. per l'internazionalizzazione		Attuazione Piano di Dip. per l'internazionalizzazione	2_06_04_01	
TERZA MISSIONE	Stimolare il conto terzi	Potenziamento e Integrazione fra uffici ricerca/Liaison Office/Dipint	<i>v. sopra</i>	3_01_01_01
		Ridurre/Eliminare quota SG	Riallocazione/Riduzione quota SG	3_01_02_01
		Semplificazione procedure e regolamenti	Revisione regolamento c/terzi	3_01_03_01
		Promuovere nuovi spinoff/startup	Definizione piano d'azione	3_01_04_01
	P3 Occupabilità	Santa Chiara Lab	Progetto USiena Industry Gateway	3_02_01_01
			USiena Co-Learning	3_02_01_02
		Offerta formativa su imprenditorialità in cds e DR	Progetto USiena Open / USiena Professioni	3_02_02_01
GESTIONE	Semplificazione e innovazione	Semplificazione procedure e regolamenti	Progetto reingegnerizzazione dei processi	4_01_01_01
		ICT e Innovazione	Piano dei sistemi informativi	4_01_02_01
		Monitoraggio e attuazione Progr triennale	Scheda obiettivi e budget per progetto	4_01_03_01
		Collegamenti esterni in digitale	Aule/spazi attrezzati	4_01_04_01
		Dematerializzazione procedure studenti	App Gestione Carriera Studenti	4_01_05_01
			Deposito e gestione elettronica tesi di dottorato	4_01_05_02
			Fascicolo elettronico dello studente	4_01_05_03
			Implementazione servizi online per studenti in mobilità	4_01_05_04
			Integrazione Esse3 con Ugov contabilità - Fase 1 (Anno 2015)	4_01_05_05
			Attivazione modulo gestione carriera dei Dottorandi in Esse3 - Fase 1 (Anno 2015)	4_01_05_06
			Revisione registro delle lezioni e agenda docente online	4_01_05_07
			Informatizzazione stage e tirocini	4_01_05_08
			Attivazione e configurazione della App per smartphone	4_01_05_09
			Completamento verbalizzazione online (rinnovo certificati, domanda tesi, esame finale)	4_01_05_10
			Configurazione procedura informatica per l'iscrizione online (concorsi di accesso a corsi di studio, pre-imm, imm, iscriz)	4_01_05_11
Attivazione modulo comunicazioni multimediali Esse3 - Fase 1 (Anno 2015)	4_01_05_12			

		Attivazione Calendario appuntamenti - Fase 1 (Anno 2015)	4_01_05_13
		Attivazione sistema informativo per la programmazione didattica dei corsi offerti dall'Ateneo (Ugov didattica) I, II e III	4_01_05_14
Stabilizzazione iter formazione bilancio	Bilancio consuntivo 2014 entro termini e bil prev. 2016 con negoziazione obiettivi e risorse	Bilancio consuntivo ed allegati rivisitati	4_02_01_01
		Avvio processo negoziazione budget	4_02_01_02
Valorizzazione del PTA	Promuovere formazione su nuove tecnologie, Internazionalizzaione, Project Management	Piano formazione 2015	4_03_01_01
	Rendere la contrattazione integrativa coerente con gli anni di riferimento	CCI 2015 e Fondi salario accessorio Dirigenti e PTA	4_03_02_01
	Promozione del benessere organizzativo	Analisi clima organizzativo ed employee satisfaction	4_03_03_01
Piano spazi	Asse Via Roma / Porta Romana	Definizione problematiche connesse	4_04_01_01
	Regolamentazione assegnazione spazi per professori in pensione	Piano assegnazione per Dipartimento	4_04_02_01
Migliorare supporto informativo per gli organi di governo	Utilizzare Report FFO e Punti Turn Over nei meccanismi decisionali e operativi	Predisposizione Report (DG)	4_05_01_01
	Supporto funzionalità	Reportistica di supporto	4_05_02_01
		Controllo di gestione	4_05_02_02
		Supporto per partecipazione a distanza al CdA	4_05_02_03
Pianificazione struttura Dipartimenti	Definizione scenari (medio-lungo periodo)	4_05_03_01	
Relazioni esterne	Coinvolgimento area vasta	Valorizzazione Conferenza dei sostenitori	4_06_01_01
		SBART	4_06_01_02
		Teledidattica (Usiena Integra)	4_06_01_03
Dipartimenti (valorizzazione apporto)	Avanzamento procedure Piano Straordinario per Associati	Procedure di reclutamento	4_07_01_01
	Incentivazione della qualità ricerca e attrattività studenti nella Programmazione ruoli del personale docente	Definizione modello distribuzione POE	4_07_02_01
	Integrazione segr. amministrativi con funzioni di Amm centr	Procedimenti contabili	4_07_03_01
		Procedimenti attività contrattuale	4_07_03_02
		Procedimenti reclutamento e gestione risorse umane	4_07_03_03
Presidi (valorizzazione apporto)	Identificazione best practices e prospettive di sviluppo	Consolidamento della comunità professionale	4_08_01_01
		Regolamentazione responsabilità amministrative	4_08_02_01
P1: Servizi agli studenti	Customer satisfaction	Carta dei servizi Area Servizi allo Studente	4_09_01_01
		Distribuzione online dei questionari di valutazione della customer satisfaction	4_09_01_02
	Supporto funzionalità	Accertamento posizioni debitorie pregresse	4_09_02_01
	Coinvolgimento area vasta	Implementazione Riforma delle Scuole di Spec.ne di Area Sanitaria	4_09_03_01

			Ricognizione e adeguamento delle convenzioni in essere della rete formativa delle Sc.Spec. di Area Sanitaria	4_09_03_02
	P2 Internazionalizzazione	Attrazione di studenti stranieri	Traduzione certificati e modulistica studenti in lingua inglese	4_10_01_01
			Regolamentazione riconoscimento dei titoli di studio accademici conseguiti all'estero	4_10_01_02
	P3 Occupabilità	Potenziamento placement nazionale e internazionale	Indagine AlmaLaurea studenti iscritti ai corsi di Master	4_11_01_01
	P4 Promozione sostenibilità	Promuovere soluzioni di edilizia sostenibile	(da dettagliare)	4_12_01_01
<i>Aree Strategiche</i>	<i>Obiettivi strategici</i>	<i>Piani operativi</i>	<i>Obiettivi operativi</i>	<i>Codice</i>

RICERCA	P1: Servizi agli studenti
DIDATTICA	P2 Internazionalizzazione
TERZA MISSIONE	P3 Occupabilità
GESTIONE	P4 Promozione sostenibilità

Aree strategiche

Visione strategica

impatto diretto sui target della programmazione triennale	
progetto dichiarato nella programmazione triennale	
impatto diretto sui parametri del FFO	
impatto indiretto sui parametri del FFO	

Impatto dell'obiettivo sui parametri Naz.li

ALBERO della PERFORMANCE 2015

4. Analisi del contesto

4.1 Contesto esterno

Il contesto in cui il sistema universitario italiano e l'Università di Siena si trova ad operare, è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese e che ha determinato pesanti ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca: basti pensare all'andamento del Fondo per il finanziamento delle Università che, nel corso degli ultimi anni, ha subito una pesante riduzione non solo in termini reali ma anche in termini nominali (i 7.264.769.950 Euro del 2009 sono diventati, nel 2013, 6.341.005.76 Euro: -12,72 %).

Nello specifico dell'Università di Siena, tale scenario è reso ancora più pesante dalla crisi che ha investito le più importanti realtà economiche del territorio, sterilizzando la possibilità di poter fruire di canali di finanziamento aggiuntivi che negli anni precedenti avevano potuto garantire importanti apporti economici.

La contrazione dei finanziamenti avviene peraltro nel momento in cui una serie di provvedimenti legislativi - in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010 – ha prodotto una profonda trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo: e tale sforzo dovrà essere condotto a costo zero, se non addirittura con risorse decrescenti.

L'Università di Siena è consapevole delle difficoltà economiche e istituzionali rilevabili nel territorio di riferimento ma, allo stesso tempo, dell'unicità del contesto ambientale, sociale e culturale ove l'Università è inserita. Quest'ultimo aspetto certamente giustifica e corrobora l'intenzione, da parte dell'Università, di svolgere un ruolo centrale nella ripresa della città e del territorio stesso. Al riguardo sono già stati ottenuti interessanti risultati, mediante la partecipazione a molteplici progettualità condivise con le amministrazioni locali e le aziende del territorio.

In questo contesto, particolare attenzione dovrà essere riservata ai temi della sanità, in conseguenza sia della rilevanza delle attività scientifiche e didattiche svolte nell'area medica, sia del ruolo da essa svolto nell'ambito di un'importante azienda ospedaliera-universitaria e, sempre di più, nell'area vasta che comprende anche le province di Arezzo e Grosseto, sia del ruolo svolto nell'ambito di un distretto di scienza della vita di rilevanza internazionale.

4.2 Contesto interno

L'attuazione della Legge 240/2010, con l'adozione del nuovo Statuto e i cambiamenti organizzativi conseguenti, costituisce il dato fondamentale di cui tener conto quando si fa riferimento al profilo interno del contesto complessivo in cui l'Ateneo si trova ad operare. La riorganizzazione sta determinando cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse, umane, finanziarie e strumentali. Tra l'altro, l'Università di Siena sta portando a compimento la revisione del proprio sistema contabile, con il passaggio fin dal 2013 alla contabilità economico-patrimoniale e l'adozione del bilancio unico d'ateneo di previsione triennale e dei sistemi di contabilità analitica.

Sia la riorganizzazione che il passaggio al nuovo sistema di contabilità costituiscono un'occasione per riflettere sull'attività amministrativa e gestionale, nella piena consapevolezza che da tale attività dipendono, in parte, anche le performance didattiche e scientifiche.

Con riferimento alle proprie condizioni di partenza, è sempre utile ricordare che l'Università di Siena ha conseguito, in questi ultimi anni, importanti risultati in termini di risanamento della precedente difficilissima situazione finanziaria. Tali risultati sono stati ottenuti con grandi sacrifici

da parte dell'intera comunità universitaria (docenti e personale tecnico amministrativo), senza rinunciare ad iniziative di sviluppo e continuando a tenere alto il livello della ricerca e della didattica, come dimostrano i risultati ottenuti, fra l'altro, nell'ambito dell'ultima VQR ed il posizionamento dell'Università di Siena in vari ranking nazionali ed internazionali.

Il processo di risanamento, con i dati certificati dagli ultimi due consuntivi che hanno fatto registrare un consistente utile d'esercizio (oltre 9 milioni nel 2013 e oltre 10 milioni nel 2014) può peraltro considerarsi avviato a definitiva risoluzione, pur con tutte le cautele dovute alle incertezze esistenti nella finanza pubblica e nel quadro istituzionale a livello nazionale che, insieme alle complesse vertenze e questioni ereditate da passate gestioni, causano il permanere di elementi di criticità finanziaria.

Il miglioramento della situazione generale dell'Ateneo è certificato anche dall'evoluzione dell'*Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria* (ISEF) elaborato dal Miur che, nel breve volgere di tre anni, è passato da 0,93 (2012) a 1,04 (2014)³: questo ha avuto come primo importante effetto la ripresa della possibilità di assumere, che ha consentito, a distanza di parecchi anni, di procedere con la programmazione di nuovi reclutamenti già a partire dal 2015. Sarà così finalmente possibile riprendere percorsi di apertura ai giovani e di valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo, arenatisi ormai da troppo tempo.

Questi risultati consentono all'Università di Siena di guardare al futuro con rinnovata fiducia: è stato perciò avviato, da parte di tutte le componenti dell'Università, un percorso condiviso e sfidante in termini di nuovi obiettivi e progettualità, indispensabile se si vuole confrontarsi efficacemente a livello internazionale con un settore dell'*Higher Education* sempre più competitivo e globale.

La Programmazione triennale 2013-2015 ed il Piano operativo 2015 sono il frutto di questo lungo e articolato impegno che ha visto coinvolte tutte le componenti della comunità universitaria, gli organi di governo e le strutture didattico-scientifiche.

Tale rilevante sforzo collettivo è dovuto alla centralità che, nel momento in cui l'Ateneo sta uscendo dalla drammatica crisi economica che l'ha colpito nello scorso decennio, va assegnata ad una programmazione strategica non meramente simbolica ma in grado, piuttosto, di esplicitare con chiarezza il senso di direzione assunto dalla nostra Università, rafforzare lo spirito di appartenenza e guidare i molteplici momenti decisionali e i comportamenti individuali nei quali si articola la vita di un'organizzazione complessa come un Ateneo.

Per queste stesse motivazioni, il documento di programmazione ed il piano operativo vengono posti alla base del Piano della Performance del personale tecnico-amministrativo.

³ Per come è costruito l'indicatore, la situazione economico-finanziaria è considerata favorevole quando il suo valore è maggiore di 1, critica quando è minore di 1.

5. Obiettivi strategici

Secondo il documento di *Programmazione Triennale 2013-2015* l'Università di Siena, in termini di visione strategica, intende caratterizzarsi come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca e l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa, e per l'attenzione rivolta all'occupabilità dei propri laureati, ai servizi agli studenti e ai temi dello sviluppo sostenibile.

Tale visione deve però partire dalla considerazione della missione dell'Ateneo, che lo Statuto definisce nei termini seguenti: “svolgimento, organizzazione e promozione della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore, formazione culturale scientifica e professionale del corpo studentesco, innovazione scientifica e tecnologica e trasferimento tecnologico e delle conoscenze”. Inoltre, affinché essa sia tradotta e trovi applicazione in termini concreti, gli indirizzi strategici che ne derivano devono essere posti dagli organi di governo, dalle strutture didattico-scientifiche e dall'Amministrazione alla base delle proprie attività, dei processi decisionali interni e dei conseguenti processi operativi.

Ne consegue che per ciascuna delle componenti della missione (formazione, ricerca scientifica e supporto allo sviluppo economico e sociale), oltre che per tutte le funzioni di supporto e/o ad esse trasversali, genericamente definibili come “Gestione”, dovranno essere indicati i progetti, gli obiettivi e le azioni mediante i quali vengono resi concreti gli indirizzi che definiscono la visione strategica dell'Ateneo (**sostenibilità, occupabilità, internazionalizzazione e servizi agli studenti**).

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

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

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

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

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

Sul fronte di tutte quelle attività che abbiamo inteso racchiudere sotto il termine “Gestione”, una attenzione particolare dovrà essere riservata ai temi della semplificazione amministrativa e dell’innovazione in tutte le accezioni possibili, oltre che al decentramento di tutte le competenze operative ragionevolmente ed economicamente allocabili presso le strutture c.d. decentrate, coniugando opportunamente deleghe e responsabilità; dovranno essere inoltre sviluppate tutte le iniziative atte a garantire il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane, indipendentemente dal loro status giuridico.

Il ritrovato equilibrio nei conti dovrà infine essere presidiato e custodito con la dovuta attenzione, talché iniziative che producono impegni a carattere pluriennale sui bilanci dell’Università potranno / dovranno essere intraprese solo se compatibili con la sostenibilità economico-finanziaria di medio-lungo periodo.

6. Obiettivi operativi

6.1. Indicatori globali di Ateneo

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

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

La costruzione del sistema di indicatori, eventualmente rapportato alle specificità delle varie strutture organizzative in cui è articolato l'Ateneo ("indicatori specifici"), costituisce uno degli elementi qualificanti del Piano 2015.

Naturalmente, tra gli indicatori globali di Ateneo dovranno trovare posto anche quelli desumibili dalle analisi effettuate in documenti più recenti dai quali si possano ricavare informazioni sul posizionamento dell'Ateneo: e quelli elaborati annualmente in sede ministeriale per l'attribuzione di quote di finanziamento e/o per segnalare comportamenti "virtuosi" da parte degli Atenei si lasciano preferire (per ragioni evidenti).

Un primo set di indicatori è senz'altro rappresentato da quelli utilizzati per l'attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), ed in particolare la parte che riguarda la c.d. "quota premiale": il meccanismo di calcolo del FFO, con l'importante novità costituita dall'introduzione del costo standard per studente iscritto (in corso), è stato, come noto, modificato a partire dal 2014.

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

Gli indicatori sono riassunti nelle tabelle che seguono e sono espressi tutti come peso % dell'Univ. di Siena rispetto al Totale nazionale⁴.

Tab. 1: Componenti del FFO 2014

Componente	% A1		% A2
Quota Base	75%		
- Costo standard		20%	15,0%
- FFO "storico"		80%	60,0%
		100%	
Quota Premiale	18%		
- Esito VQR		70%	12,6%
- Qualità reclutamento (VQR)		20%	3,6%
- Internazionalizzazione did.		10%	1,8%
		100%	
Altro	7%		7,0%
TOTALE FFO 2014	100%		100,0%
		7.010.580.532	

⁴ Al fine di rendere i dati omogenei sono state considerate solo le 54 università statali identificate nella distribuzione del FFO come "Istituzioni art. 1, lett. a DM 700/2013".

Tab. 2: FFO 2014 UniSIENA per componente

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

	TotNAZ	TotUniSI	%UniSI
DALIA: N. docenti 31-12-2014	46.947	736	1,57%
DALIA: Ass. Fissi docenti Anno 2014	2.817.290	44.699	1,59%
DALIA: N. PTA 31-12-2014	44.002	932	2,12%
DALIA: Ass. Fissi PTA Anno 2014	1.248.135	25.426	2,04%
FFO: Iscritti in corso A.A. 2012-13	966.741	11.361	1,18%
ANS: Iscritti TOTALI	1.724.625	16.650	0,97%
ANS: Immatricolati A.A. 2012-13	270.289	2.292	0,85%
ANS: Iscritti al 1° anno A.A. 2012-13	474.406	4.190	0,88%
ANS: N. Laureati A.A. 2012-13	295.668	2.964	1,00%

Se assumiamo come termine di paragone tra i vari indicatori la % di USiena rispetto al Totale FFO 2014 (1,57 %) ⁵, vediamo immediatamente come si possano considerare molto positivamente le performance (in termini di quote premiali di finanziamento) riferite all'attività di ricerca rispetto a quelle riferite all'internazionalizzazione dell'attività didattica: queste ultime risultano comunque (in media) oltre la soglia dell'1,57 %, ma scontano la minore performance realizzata con riferimento alla mobilità degli studenti senesi (mentre, al contrario, è molto alta l'attrattività di Siena per gli studenti stranieri, come segnala il brillante 2,68 % ottenuto con riferimento agli studenti *Erasmus incoming*). Dal lato del personale vi è un notevole sbilanciamento – sia in termini di numerosità che di costo – in direzione del personale tecnico-amministrativo; il numero di studenti iscritti ai corsi di I° e II° livello è meno che proporzionale rispetto alla “capacità produttiva potenziale” dell'Ateneo (anche se la situazione migliora se ci riferiamo ai soli studenti in corso e al N. di laureati).

I risultati ottenuti dal confronto con altri Atenei sia ai fini dell'attribuzione dei finanziamenti ministeriali che da iniziative di *benchmarking* rappresentano un elemento di analisi fondamentale per individuare quali possano essere le azioni che l'Ateneo dovrà mettere in atto per migliorare le proprie *performances*. Tuttavia, occorre ribadire che la strategia dell'Ateneo non può fondarsi unicamente su confronti ma deve far riferimento anche alla declinazione della sua *mission* istituzionale e agli aspetti caratterizzanti le proprie peculiarità.

Allo stato, è sicuramente necessario aggiungere alla lista di indicatori precedenti i tre fondamentali indicatori calcolati all'interno della banca-dati Proper: *Indicatore spese di personale*, *Indicatore di indebitamento* ed *Indicatore di sostenibilità finanziaria* (ISEF).

Si tratta degli indicatori che sono più frequentemente adottati per misurare lo stato di salute di un ateneo e che, di conseguenza, possono limitare / ampliare la libertà di azione di un Ateneo (per es. in materia di possibilità di assunzione di personale, di attivazione di corsi ecc.).

Nella tabella che segue sono riportati i valori completi riferiti al 2012, al 2013 e al 2014 ⁶ (v. Banca dati Proper al 31-5-2014).

Come si può vedere, la situazione dell'Ateneo è decisamente migliorata con riferimento a tutti gli indicatori proposti in sede Proper: nel corso dell'ultimo triennio l' *Indicatore spese di personale* è migliorato di circa 8,5 punti percentuali, l' *Indicatore di indebitamento* è migliorato di oltre 10 punti percentuali e l' *Indicatore di sostenibilità finanziaria* (ISEF) è passato da 0,93 a 1,04.

Tenuto conto che un ateneo è ritenuto “virtuoso” quando il valore dell'ISEF è almeno uguale ad 1, è facile vedere come la situazione dell'Università di Siena possa a questo punto considerarsi “normalizzata”; anche se non può essere sottaciuto il pesante fardello rappresentato dall'indebitamento pregresso il cui indicatore, nonostante il deciso miglioramento, si mantiene comunque ancora ben oltre la media nazionale.

⁵ L'inserimento all'interno del FFO di finanziamenti statali che fino al 2013 venivano assegnati separatamente (es. le borse per il dottorato di ricerca) non consente confronti attendibili con l'anno precedente.

⁶ Il dato riferito al 2014 è ancora ufficioso.

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

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

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

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

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

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

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

INDICATORE SPESE DI PERSONALE (A/B)

2012

77,27%

2013

71,63%

2014

68,79%

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

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

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

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

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

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

Appare infine particolarmente significativo monitorare i risultati economico-finanziari espressi in sede di consuntivo, con riferimento specifico a tre elementi fondamentali:

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

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

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

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

“I recenti risultati economici positivi, consentono di ridimensionare l'importo negativo del netto patrimoniale (dato dalla differenza fra le attività e le passività dello stato patrimoniale), ormai ridotto a 15,8 milioni di euro. Il segno negativo di tale grandezza, risente innanzitutto del fatto che il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale è avvenuto in tempi recenti. Discende, altresì, dai criteri prudenziali utilizzati nella valutazione del patrimonio immobiliare; a tal proposito, basta ricordare che, come conseguenza della loro vetustà, fra le attività di bilancio non è stato assegnato alcun valore monetario a preziose immobilizzazioni di nostra proprietà, come la Certosa di Pontignano e il Palazzo del Rettorato.

Con riferimento alla situazione finanziaria di Ateneo, occorre aggiungere che il doveroso pagamento, in questi mesi, di una serie di debiti accumulatisi nel tempo, potrebbe porre delle tensioni nella gestione corrente di cassa, in attesa che, nel 2016, la fine del periodo di rimborso di uno dei mutui stipulati in passato per realizzare il qualificato patrimonio edilizio dell'Ateneo e il definitivo smaltimento di una serie di partite pregresse consentano di ridurre ulteriormente i vincoli più pressanti dal punto di vista della liquidità”⁷.

⁷ Bilancio di esercizio 2014, Relazione del Rettore, pagg. 11 e 12.

6.2. Obiettivi e target correlati alla Programmazione 2013-15

L'Università di Siena, in questa particolare fase della propria storia plurisecolare, ritiene prioritario impegnarsi nell'implementazione di servizi e opportunità che consentano di attrarre a Siena un maggior numero di studenti. La contrazione nel numero di immatricolati che ha caratterizzato l'intero sistema universitario nazionale negli ultimi 5 anni impone una rinnovata attenzione alle politiche rivolte agli studenti, così da contribuire ad invertire una tendenza (il basso numero di laureati) che vede l'Italia in coda alle classifiche di Paesi OCSE; inoltre, il nuovo meccanismo di calcolo della quota di FFO appannaggio di ciascun Ateneo introdotto nel 2014 prevede un progressivo ampliamento della quota calcolata in base al costo standard per studente in corso iscritto, talché un aumento del N. di studenti si traduce immediatamente e direttamente in un aumento del contributo statale. E' implicito che ogni intervento/iniziativa progettato per migliorare la vita degli studenti a Siena finisce per essere anche elemento di attrazione. Dall'altro lato, la situazione complessiva del Paese, e più in generale dell'intera società occidentale, indica nella disoccupazione giovanile uno dei grandi problemi ancora irrisolti.

Alla soluzione di questi problemi l'Università di Siena intende contribuire con la serie di iniziative specifiche dettagliate nel documento di Programmazione Triennale 2013-15 e riprese anche all'interno del Piano della Performance 2014-16.

Per l'anno 2015 il focus sarà però incentrato principalmente sugli obiettivi correlati alle *Linee generali di indirizzo della programmazione triennale 2013-2015*, così come sono state definite nel D.M. 827 del 15 ottobre 2013, e sul monitoraggio nel raggiungimento dei relativi target secondo quanto previsto dal D.D. 14-2-2014.

Il raggiungimento di tali target ha, come ormai noto, una valenza rafforzata dal fatto che in base ai risultati ottenuti si potrà godere in via permanente delle somme attribuite in sede di programmazione del Sistema universitario ex D.M. 827 del 15 ottobre 2013, oppure solo per i tre anni considerati, oppure ancora si dovrà procedere alla loro parziale restituzione.

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

Obiettivi/Azioni	Finanziamento		Peso %
	Richiesto 2013/2015	Ottenuto 2013/2015	
1 PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO			
1 Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti			
a Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	1.300.000	1.170.000	47,0%
b Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	320.000	256.000	10,3%
c Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	270.000	270.000	10,9%
Totali per azioni 1.1	1.890.000	1.696.000	68,2%
2 Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione			
c Attrazione di studenti stranieri	157.000	141.300	5,7%
d Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	120.000	120.000	4,8%

e Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	310.000	279.000	11,2%
Totali per azioni 1.2	587.000	540.300	21,7%
Totali per obiettivo 1	2.477.000	2.236.300	89,9%
2 DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO			
2 Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale			
b Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	280.000	252.000	10,1%
Totali per azioni 2.2	280.000	252.000	10,1%
Totali per obiettivo 2	280.000	252.000	10,1%
TOTALI D'ATENEO	2.757.000	2.488.300	100%

Come anticipato, questi finanziamenti saranno consolidati nel FFO, concessi una tantum oppure revocati in base ai risultati che saranno stati raggiunti a fronte dei target fissati per il 2014 e il 2015 confrontati con il valore iniziale relativo al 2013.

La lista degli indicatori, del valore di partenza, dei target fissati e del valore raggiunto nel 2014 sono i seguenti:

	Iniziale	Target		Livello
	2013	2014	2015	2014
PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO				
1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti				
a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro				
<i>a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.</i>	34,7%	37,0%	41,0%	42,8%
<i>a9 - indicatore di ateneo inserito: N. di Lab c/o SantaChiaraLab attivati</i>	0	1	4	1
b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti				
<i>b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.</i>	0	0	7	1
<i>b2 - Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).</i>	NO	SI	SI	SI
c - Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche				
<i>c1 - N. corsi di studio (L, LMcu, LM) integralmente offerti in teledidattica o in modalità "blended".</i>	0	1	2	1
2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione				

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

Come si può vedere, i risultati ottenuti nel 2014 sono in linea con i target fissati ad eccezione di un solo caso: il numero di studenti in mobilità all'estero che, per il 2014, non raggiunge il target fissato ed è peggiore del valore di partenza riferito al 2013.

Le cause di questa bassa propensione degli studenti senesi a recarsi all'estero in mobilità sono stati oggetto di una attenta analisi da parte della Commissione per l'internazionalizzazione, che per porvi rimedio ha proposto un insieme coordinato di 22 azioni che, se coerentemente attuato, non dovrebbe mancare di produrre effetti già a partire dal 2015.

E' evidente che la loro attuazione dipende in buona misura dalle iniziative che i Dipartimenti sapranno intraprendere: e questo avviene non solo in questo caso, ma in tutti quei casi in cui gli obiettivi fanno riferimento alle attività *core* dell'Università (Didattica, Ricerca e Terza missione).

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

Nel corso del 2015 ciascun Dipartimento sarà chiamato, in particolare, a:

1. Aumentare la percentuale di studenti che si iscrivono al II° anno avendo acquisito almeno 40 CFU;
2. Aumentare il N. di studenti iscritti in corso;
3. Aumentare il N. di studenti in mobilità all'estero;
4. Produrre contributi scientifici ed iniziative di divulgazione/promozione sul tema della sostenibilità.

A ciascuno di questi obiettivi è attribuito un peso percentuale sulla performance 2015 pari, rispettivamente, al 40, 30, 20 e 10 %.

Salvo l'ultimo caso, per il quale a ciascun dipartimento viene richiesto di produrre due contributi scientifici e/o due iniziative di divulgazione/promozione sul tema della sostenibilità, negli altri casi i target sono differenziati e così quantificati:

Ind. 1: *N. di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1 (Fonte: ANS)*

DIPARTIMENTO	Livello iniziale	Target 2015
DIP. BIOTECNOLOGIE MEDICHE	20,7%	41,0%
DIP. BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	19,9%	30,0%
DIP. ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	28,5%	38,0%
DIP. FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	35,4%	42,0%
DIP. GIURISPRUDENZA	27,4%	36,0%
DIP. INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	17,5%	30,0%
DIP. MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	43,1%	49,0%
DIP. SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	55,9%	58,0%
DIP. SCIENZE DELLA VITA	9,6%	29,0%
DIP. SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	8,5%	28,0%
DIP. SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	49,3%	51,0%
DIP. SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI	35,8%	42,0%
DIP. SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	49,3%	52,0%
DIP. SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI	43,7%	46,0%
DIP. STUDI AZIENDALI E GIURIDICI	43,9%	46,0%
Media Ateneo	34,0%	41,0%

Ind. 2: *N. di studenti iscritti al I° anno nei corsi di laurea /laurea magistrale del Dipartimento (Fonte: SIA)*

DIPARTIMENTO	Livello iniziale	Target 2015
DIP. BIOTECNOLOGIE MEDICHE	65	70
DIP. BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	147	155

DIP. ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	314	331
DIP. FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	164	173
DIP. GIURISPRUDENZA	236	250
DIP. INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	268	283
DIP. MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	95	100
DIP. SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	239	252
DIP. SCIENZE DELLA VITA	178	188
DIP. SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	116	122
DIP. SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	380	385
DIP. SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI	165	174
DIP. SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	195	206
DIP. SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI	129	136
DIP. STUDI AZIENDALI E GIURIDICI	575	606
Totale Ateneo	3.266	3.431

Ind. 3: *N. di studenti in mobilità all'estero (CFU riconosciuti)* (Fonte: ANS)

DIPARTIMENTO	Livello iniziale	Target 2015
DIP. BIOTECNOLOGIE MEDICHE	3 (30 CFU)	5 (52 CFU)
DIP. BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	2 (12 CFU)	4 (22 CFU)
DIP. ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	31 (785 CFU)	52 (1300 CFU)
DIP. FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	28 (542 CFU)	48 (932 CFU)
DIP. GIURISPRUDENZA	4 (24 CFU)	7 (42 CFU)
DIP. INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	12 (292 CFU)	21 (502 CFU)
DIP. MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	0 (0 CFU)	2 (20 CFU)
DIP. SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	3 (110 CFU)	5 (180 CFU)
DIP. SCIENZE DELLA VITA	1 (5 CFU)	2 (20 CFU)
DIP. SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	4 (110 CFU)	7 (190 CFU)
DIP. SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	1 (12 CFU)	2 (20 CFU)
DIP. SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI	9 (226 CFU)	15 (389 CFU)
DIP. SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	16 (368 CFU)	28 (633 CFU)
DIP. SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI	24 (545 CFU)	41 (938 CFU)

DIP. STUDI AZIENDALI E GIURIDICI	36 (843 CFU)	61 (1450 CFU)
Totale Ateneo	174 (3904 CFU)	300 (6690 CFU)

Stabilito che nel 2015 ciascun Dipartimento avrà a disposizione 10.000 € euro che potrà liberamente destinare alle azioni che i suoi organi riterranno più adeguate per conseguire i risultati programmati, la performance finale conseguita in quell'anno dalla singola struttura dipartimentale sarà misurata attraverso la seguente formula:

$$[\Delta \text{ Ind. } 1 * (\text{Valore conseguito/Target})\text{Ind. } 1*40] + [\Delta \text{ Ind. } 2 * (\text{Valore conseguito/Target})\text{Ind. } 2*30] + [\Delta \text{ Ind. } 3 * (\text{Valore conseguito/Target})\text{Ind. } 3*20] + [\Delta \text{ Ind. } 4 * (\text{Valore conseguito/Target})\text{Ind. } 4*10]$$

Dove $\Delta \text{ Ind. "n"} = 1$, se valore conseguito > valore iniziale

$\Delta \text{ Ind. "n"} = 0$, se valore conseguito \leq valore iniziale

Una performance di Dipartimento maggiore o uguale a 100 determinerà la riassegnazione di 10.000,00 € euro anche per il 2016: la cifra riassegnata verrà invece proporzionalmente ridotta se la performance risulterà minore di 100.

Il quadro generale delle responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi programmati per il 2015 ed oggetto di monitoraggio ministeriale (in quanto inseriti nella Programmazione 2013-15, ndr) è contenuto nella tabella che segue: la responsabilità sul coordinamento delle azioni di monitoraggio in itinere dell'andamento degli indicatori ivi contenuti e della comunicazione degli esiti ai soggetti interessati è affidata al Direttore generale vicario.

Programmazione 2013-15: Quadro delle responsabilità

	Iniziale	Target	Responsabile (Supporto Amministrativo / Gestionale)
	2013	2015	
a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro			
<i>a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.</i>	34,70%	41,00%	Dipartimenti (Dott. Terrosi)
<i>a9 - indicatore di ateneo inserito: N. di Lab c/o SantaChiaraLab attivati</i>	0	4	Prof.ssa Maraghini (Dott. Iantorno)
b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti			
<i>b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.</i>	0	5	Dott. Colucci (Dott.ssa Armini)
<i>b2 - Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).</i>	NO	SI	

c - Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche			
<i>c1 - N. corsi di studio (L,LMcu,LM) integralmente offerti in teledidattica o in modalità "blended".</i>	0	2	Prof.ssa Carmignani (Dott. Badalamenti)
c - Attrazione di studenti stranieri			
<i>c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.</i>	0,20%	1,00%	Dipartimenti / Prof.ssa Viviani (Dott.ssa Chilin)
<i>c9 -indicatore di ateneo inserito: N.di aderenti all'Associazione Alumni stranieri dell'Univ. di Siena</i>	0	50	Prof.ssa Viviani (Dott. Colella - Dott.ssa Campriani)
d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo			
<i>d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.</i>	4	7	Prof.ssa Carmignani / Dipartimenti (Dott. Parrini)
e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti			
<i>e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero.</i>	174	300	Dipartimenti / Prof.ssa Viviani (Dott.ssa Poggialini)
b - Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca			
<i>b2 - Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione dei servizi bibliotecari (2014 o 2015).</i>	NO	SI	Dott. Badalamenti
<i>b1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.</i>	0	3	

6.3. Piani operativi riferibili alla Direzione generale e alle attività di supporto tecnico, amministrativo e gestionale

In questo contesto il Piano della Performance produce tutti gli effetti previsti dal D.lgs. 150/2009 che, non va mai dimenticato, è stato concepito avendo come riferimento il personale contrattualizzato e, in particolare, la quota della sua retribuzione correlata alla prestazione e ai risultati: è solo qui che possiamo rinvenire l'intera catena di figure prevista per il settore pubblico (dirigenti di Ia fascia, dirigenti di IIa fascia, quadri intermedi (personale di Cat. EP) e personale tecnico-amministrativo (Cat. B, C e D).

In relazione ai fini istituzionali dell'Università, la Direzione Generale dell'Ateneo, sulla base degli indirizzi espressi dagli organi di governo, definisce le linee strategiche per l'Amministrazione identificando, anche in ottica pluriennale, quali saranno gli obiettivi gestionali, ovvero gli obiettivi per la struttura tecnico-amministrativa, per i dirigenti, per i responsabili di servizio, per le strutture decentrate nonché l'organizzazione dei servizi.

La tecno-struttura dovrà naturalmente fornire anche il supporto per la realizzazione dei piani operativi esplicitati nell'albero della performance (v. § 3.3), se non proprio farsene carico direttamente.

Ricordiamo che, in generale, quali obiettivi della pianificazione delle attività gestionali nel triennio 2014-2016 verranno perseguiti:

- Qualità dei servizi;
- Semplificazione;
- Soddisfazione dell'utente;
- Implementazione di adeguati strumenti finalizzati al controllo di gestione;
- Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- Ulteriore ricerca di riduzione dei costi attraverso:
 - i. Revisione/rinegoziazione dei contratti in essere
 - ii. Semplificazione delle procedure e dematerializzazione;
 - iii. Eliminazione funzioni e lavori duplicati;

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, dal 2016 verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento, fissando risultati attesi e risorse necessarie per ciascun periodo di riferimento. L'attivazione di nuove iniziative o progetti di miglioramento potrà essere valutata in relazione alle quattro prospettive integrate previste dalla *Balanced Scorecard* (BSC): prospettiva economico-finanziaria, prospettiva degli stakeholder, prospettiva dei processi interni-organizzazione, prospettiva della crescita-innovazione.

Ai processi di supporto attribuiti alle diverse aree di responsabilità verranno, inoltre, associati indicatori che rappresentano misure di efficienza ed efficacia delle attività svolte da utilizzare per confronti nel tempo e, se disponibili, con realtà organizzative omogenee.

Oltre alla valutazione dei risultati individuali e delle unità organizzative, verrà infine perfezionato il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi di budget traducono dunque le scelte strategiche in un'articolazione operativa di natura gestionale, economica e finanziaria.

Essi devono soddisfare alcune specifiche caratteristiche: esprimere coerenza con le politiche dell'istituzione, essere frutto del lavoro prevalente di un'Area ma non di un'azione individuale, esprimere specificità e globalità, propositività, proattività, innovazione, proiezione, anticipare i

bisogni e assicurare il coordinamento. Le caratteristiche degli obiettivi fanno riferimento ad una serie di fattori, quali l'essere:

- concreti, chiari ed espliciti;
- misurabili, quantificabili e quantificati;
- vantaggiosi, volti a migliorare situazioni acquisite;
- realizzabili, in rapporto alle risorse disponibili;
- tempificati (da attuare nell'arco di 1/2 anni);
- concordati/accettati come impegno comune.

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

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Divisione;
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Servizio/ufficio.

Il Direttore Generale è responsabile della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa dell'Ateneo; egli provvede all'organizzazione complessiva delle risorse e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e ha la responsabilità della gestione organizzativa, amministrativa, finanziaria e tecnica esplicando un'attività generale di direzione, coordinamento e controllo.

Le *Aree* sono considerate *unità organizzative di vertice*⁸, ossia uffici di livello dirigenziale, identificati di norma *“sulla base delle materie di rilevanza strategica per l'Ateneo, e sono finalizzate all'attuazione di obiettivi e progetti specifici loro assegnati dal Direttore amministrativo (oggi Direttore generale) sulla base degli obiettivi, delle priorità, dei piani, dei programmi e delle direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione definite dagli organi di governo: a tale scopo sono preposte alla direzione, coordinamento e controllo delle attività di unità organizzative di I e di II livello omogenee per materie trattate”*.

Ai Dirigenti rispondono i responsabili delle unità organizzative che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente.

Tali unità organizzative sono articolate su due livelli: al secondo livello corrispondono le *Divisioni* (*“contraddistinte dall'integrazione dell'attività di diverse unità organizzative di I livello, o in termini di coordinamento delle stesse o in termini di conglobamento delle loro attività in una unica posizione organizzativa, ovvero dal radicamento all'interno di una posizione organizzativa di contenuti specialistici o particolarmente complessi, richiedenti elevata professionalità”*), al primo livello *Uffici e Servizi*.

Considerando quanto stabilito dal comma 2, lettera a) dell'art.7 e dal comma 4 dell'art.14 del D.lgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della Legge c.d. Gelmini (L.240/10), al Nucleo di Valutazione è attribuita, oltre alla validazione della Relazione sulla performance, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato: tale proposta dovrà poi essere sottoposta al Rettore e al Consiglio di Amministrazione cui compete il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni

⁸ Le tipologie di unità organizzative sono descritte all'Art. 2 del *Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione degli Uffici e dei Servizi centrali di Ateneo ...* emanato con D.R. n. 1024 del 29 maggio 2007.

poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.

La conseguenza di questo assetto è che al Consiglio di amministrazione compete anche l'approvazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, che devono costituire perciò parte integrante del *Piano della Performance 2015*; gli obiettivi per i Dirigenti e per il personale tecnico-amministrativo sono invece assegnati dal superiore gerarchico secondo lo schema appena esaminato e sono allegati al Piano della performance senza essere formalmente approvati dal Consiglio di amministrazione. La declinazione degli obiettivi per il resto del personale secondo le linee di indirizzo espresse dagli organi di governo (Rettore e Consiglio di amministrazione) spetta infatti al Direttore generale che, nella sua qualità di responsabile dell'andamento generale dei servizi, risponde della funzionalità dell'intera struttura governata e ne rende conto nell'annuale Relazione sulla Performance: fissazione degli obiettivi, verifica dei risultati ed attribuzione della parte premiale della retribuzione costituiscono infatti gli strumenti attraverso i quali viene garantita l'unitarietà della gestione, anche per la parte delegata ai Dirigenti.

Gli obiettivi per il Direttore generale vengono esplicitati nel capitolo successivo.

Dopo l'approvazione del Piano della performance 2015, Direttore generale e Dirigenti fissano gli obiettivi per le strutture interessate secondo le modalità previste sempre nel capitolo successivo e, dopo averli discussi con i diretti interessati, li attribuiscono formalmente ai responsabili: tali obiettivi sono desunti dall'Albero della Performance 2015 (v. § 3.3) ed allegati (come Appendice) allo stesso Piano via via che vengono definiti.

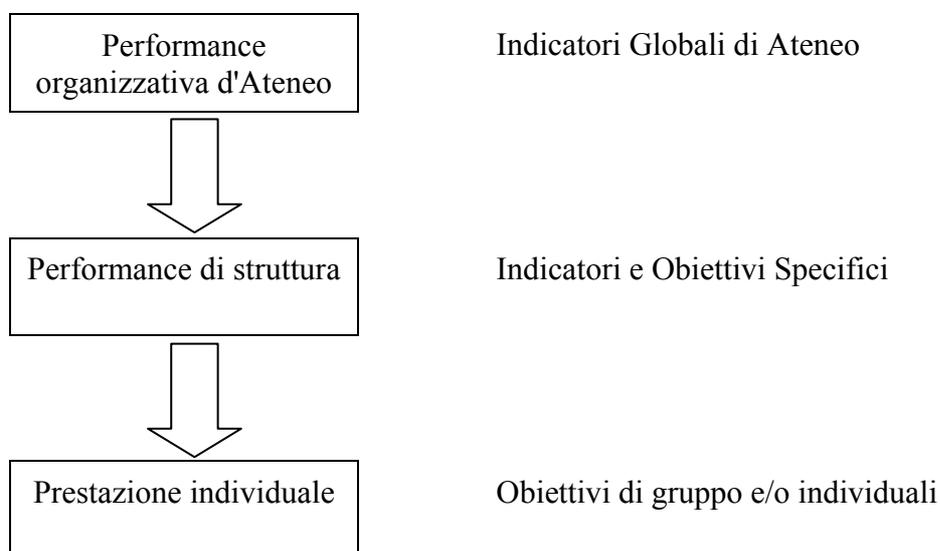
7. Descrizione del processo di valutazione e azioni di miglioramento

(Per le parti non modificate o non esplicitate in questa sezione si rimanda al *Sistema di misurazione e valutazione della performance 2014-2016 dell'Università degli Studi di Siena* approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 novembre 2014 e consultabile al seguente indirizzo:

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

7.1. Note introduttive

Uno dei principi fondamentali introdotti dal D.lgs. 150/09 riguarda il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale, ovvero la necessità di collegare i risultati della performance organizzativa (relativa agli indicatori globali di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi). Il collegamento deve essere in primo luogo garantito attraverso la costruzione di un sistema di valutazione “a cascata”, tale per cui parte del risultato di ciascuna struttura discende direttamente dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed in parte è legato ad obiettivi e indicatori specifici, che a loro volta determinano il risultato cui “ancorare” la valutazione della prestazione individuale.



La coerenza del processo di valutazione deve essere garantita dal fatto che il meccanismo in cascata implicitamente richiede che il valore-risultato degli indicatori/obiettivi che misurano la performance della struttura di livello superiore si riflettano, almeno in parte, nel valore-risultato degli indicatori/obiettivi per le strutture che ad essa riferiscono.

Come abbiamo già visto, l'attuale organizzazione prevede che l'Amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione Generale, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente⁹;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Divisione;
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Servizio/ufficio.

In base al combinato disposto degli artt. 7 (comma 2, lettera a)) e 14 (comma 4) del Dlgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della Legge 240/2010¹⁰, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato, è attribuita al Nucleo di Valutazione, che provvede anche alla validazione della *Relazione sulla performance*.

Tale proposta viene sottoposta al Rettore e al Consiglio di Amministrazione: quest'ultimo organo esercita il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.

⁹ Tale livello è allo stato più teorico che reale, data la presenza nell'Ateneo di un'unica figura dirigenziale.

¹⁰ 1 D.lgs 150/2009 - Art. 7, comma 2 - *Sistema di misurazione e valutazione della performance*

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

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

D.lgs 150/2009 - Art. 14, comma 4 - *Organismo indipendente di valutazione della performance*

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

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

L. 240/10 - Art. 2 - *Organi e articolazione interna delle università*

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

7.2. La performance del Direttore Generale

Per il 2015, la performance del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

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

Più in particolare, per il 2015 vengono proposti i seguenti sei obiettivi (tre per la tipologia a), uno per la tipologia b) e due per la tipologia c)):

a1 - Semplificazione e razionalizzazione amministrativa

Da tempo, ormai, vi è una richiesta pressante al Governo da parte delle varie componenti del Sistema universitario nazionale, seconda per importanza solo alla richiesta di maggiori risorse: la semplificazione degli adempimenti – non solo burocratici – richiesti agli Atenei.

In effetti, è ormai opinione largamente diffusa che un rafforzamento delle politiche di semplificazione e riduzione degli oneri regolatori e amministrativi rappresenta una delle condizioni essenziali per la competitività e lo sviluppo del Paese, nella convinzione che l'eliminazione dei vincoli burocratici rappresenti un fattore chiave per liberare risorse indispensabili anche all'incentivazione della qualità e dell'efficienza del Sistema Universitario e della Ricerca, senza aumentare la spesa pubblica.

In particolare il CUN ha più volte rilevato, nei propri atti, quanto *“la stratificazione nel tempo di norme mai riordinate né coordinate, la complessità delle procedure, la proliferazione degli oneri, dovuti anche alle più recenti regolazioni, stiano ponendo il sistema universitario in una posizione di forte svantaggio che ne compromette gravemente la competitività e l'attrattività anche internazionale. Rimuovere questi ostacoli e realizzare un'effettiva semplificazione normativa e amministrativa non può che essere l'esito di un processo condiviso ed esteso nel tempo, al quale sia garantita continuità e assicurata la capacità di agire su tutti i centri di regolazione del Sistema Universitario i cui interventi si sommano gli uni agli altri, aggravando il carico burocratico. Alle complicazioni derivanti dalle norme generali si aggiungono, infatti, quelle delle discipline di settore, sia del livello legislativo sia del livello amministrativo, quelle delle regolazioni prodotte dai nuovi soggetti costituiti presso l'amministrazione statale, quelle provenienti dalle regole poste dai singoli Atenei e dalle loro articolazioni interne. Misurare e ridurre questi oneri regolatori richiede pertanto l'impegno di tutti i soggetti”*¹¹.

Come è emerso con chiarezza nel corso degli incontri organizzati presso i Dipartimenti nei primi mesi dell'anno, la percezione di molti utenti-ricercatori è che nell'Università di Siena questa problematica risulta ulteriormente aggravata da una regolamentazione che a volte appare eccessiva e da una interpretazione delle norme restrittiva e “prudente” da parte degli operatori amministrativi (sia a livello centrale che periferico), inevitabile conseguenza delle travagliate vicende amministrative dello scorso decennio.

E' per questi motivi che il tema della semplificazione e della revisione dei regolamenti si è imposta come la priorità principale, tanto da risultare il primo obiettivo all'interno dell'Albero della performance nell'area strategica della “Gestione”.

Il tema della semplificazione investe vari aspetti:

¹¹ Dal resoconto dell'adunanza CUN del 14 maggio 2014.

- la revisione dei regolamenti, all'insegna della "deregulation";
- il trasferimento di competenze dal centro alla periferia;
- la revisione del modello organizzativo, attraverso una sua semplificazione che elimini ridondanze e duplicazioni e riduca la frammentazione delle competenze tra le varie strutture;
- la reingegnerizzazione dei processi trasversali alle varie strutture organizzative, puntando sulla standardizzazione e la dematerializzazione delle varie attività;
- la formazione del personale, che dovrà accompagnare il processo di semplificazione spostando il focus dal rispetto acritico della norma alla sua rilettura in termini di meccanismo regolatore dell'azione che, pur nel rispetto del principio di legalità, deve essere sempre finalizzata alla risoluzione del problema secondo le modalità che meglio interpretino le aspettative dell'utente.

Per quantificare il target viene utilizzato il seguente sistema di punteggi:

obiettivo	Punti
Definizione del Regolamento generale d'Ateneo (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	10
Trasmissione del Regolamento generale d'Ateneo al MIUR	2
Revisione del Regolamento c/terzi (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	8
Emissione del D.R. di emanazione del Regolamento c/terzi modificato	2
Revisione del Regolamento elettorale (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	6
Emissione del D.R. di emanazione del Regolamento elettorale modificato	2
Definizione del Regolamento sugli incarichi esterni (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	6
Emissione del D.R. di emanazione del Regolamento sugli incarichi esterni	2
Revisione del modello organizzativo	15
Reingegnerizzazione di un processo	5

a2 - Tempistica di presentazione del Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, revisione delle modalità comunicative, negoziazione dei budget

Il passaggio delle università italiane da un sistema di contabilità finanziaria ad un sistema di contabilità economico-patrimonio, da lungo tempo evocato e mai realizzato, ha finalmente trovato uno sbocco normativo con l'approvazione della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e con l'emanazione dei conseguenti decreti attuativi.

L'Università di Siena è stata tra le prime in Italia ad attivarsi per transitare verso il nuovo sistema di contabilità, con la duplice finalità di rendere maggiormente intelligibili i bilanci verso i soggetti esterni e di accrescere la capacità interna di monitoraggio dei principali equilibri di bilancio (economico, finanziario, patrimoniale).

L'avvio del progetto ha anticipato il dettato delle disposizioni della legge n. 240/2010, e dei suoi decreti attuativi, che prescrivevano l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico da parte di tutti gli atenei inizialmente a partire dal 1.01.2014, e successivamente dal 1-1-2015: il differimento di tale termine è stato originato, come noto, dalla mancata/tardiva emanazione dei decreti attuativi e, dall'altro, le gravi carenze nelle risorse software predisposte dal Cineca, non ancora adeguate alle necessità.

Nonostante queste gravi difficoltà, l'Università di Siena ha portato avanti il progetto, identificando autonomamente le modalità per risolvere i problemi che quasi quotidianamente si sono presentati: la compilazione dei documenti contabili a consuntivo (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario) e la loro successiva approvazione nel corso del 2014 rappresentano -

idealmente e sostanzialmente - il coronamento degli sforzi compiuti dalla struttura amministrativo-gestionale nel corso degli ultimi due anni ed un premio all'impegno profuso da tutti (con in testa, naturalmente, il personale della Divisione Ragioneria).

Si tratta ora di rendere la strumentazione contabile sempre più adatta alla comunicazione con gli *stakeholder* ed in grado di costituire un elemento essenziale dei processi decisionali: per fare questo è necessario rivedere i contenuti e le modalità di presentazione, aumentare la velocità nella disponibilità dei dati, sincronizzare la tempistica di bilancio con quella delle decisioni.

Come già anticipato, dal 2016 verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento, fissando risultati attesi e risorse necessarie per ciascun periodo di riferimento: il processo di *budgeting* comincerà già a partire dall'estate 2015, attraverso la negoziazione di risorse ed obiettivi per le strutture interessate.

Per quantificare il target viene utilizzato il seguente sistema di punteggi:

obiettivo	Punti
Approvazione del consuntivo 2014 entro il 30 aprile	15
Revisione della Relazione di accompagnamento al consuntivo	2
Pre-consuntivo 2015 entro il 20 agosto	10
Processo di negoziazione del budget con le strutture centrali	5
Processo di negoziazione del budget con le strutture dipartimentali	10
Revisione della Relazione di accompagnamento al preventivo 2016	2
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (D.Lgs. 91/2011, Art. 19 comma 1)	6

a3 – Valorizzazione dell'apporto del personale tecnico-amministrativo

Nei riguardi delle politiche per il personale tecnico ed amministrativo, già nel precedente Piano della performance è stata ritenuta prioritaria l'identificazione di una strategia di intervento a vari livelli che, puntando sulla rinnovata credibilità dell'Istituzione e della sua leadership, consente di definire una gestione delle risorse umane coerente con la valorizzazione del personale.

Si diceva in particolare che *“Bisogna concepire una organizzazione orientata verso i bisogni e le richieste dell'utenza, ma capace al tempo stesso di coinvolgere i propri lavoratori nelle sfide che ci si appresta ad affrontare, investendo sulle risorse umane, fornendo loro le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti, valorizzandone le attitudini.*

In questo contesto, occorre individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento, che vadano un po' al di là di quelle “tradizionali”, basate sul semplice rapporto tra prestazione e retribuzione. Stare all'interno di sistemi decisionali complessi vuol dire essere capaci di interagire con altre persone, di costruire meccanismi di fiducia, di saper ascoltare, di avere una serie di competenze di tipo operativo o di tipo gestionale, anche e soprattutto di tipo relazionale, che sono molto più difficili da valorizzare in termini di monetizzazione e di formalizzazione.

E' necessario che le persone che operano negli uffici e nei servizi dell'Università di Siena abbiano competenze variegate, ma occorre anche che siano motivate e dimostrino consapevolezza della centralità del loro lavoro. Per fare questo bisogna che i lavoratori recuperino la rilevanza, colgano i valori e ricostruiscano il senso del proprio lavoro”.

Si vedeva nella ripresa della contrattazione integrativa e nella conseguente ripresa dell'erogazione delle voci retributive accessorie un segnale importante di “ritorno alla normalità” in grado di far crescere le motivazioni e migliorare sensibilmente il clima “aziendale”.

Nel corso del 2014 è stato perciò perseguito e conseguito l'obiettivo della sottoscrizione dei seguenti Contratti collettivi integrativi (CCI):

- CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, e D, anno 2011;
- CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D anno 2013;
- CCI sui criteri generali per la ripartizione delle risorse destinate alla corresponsione dei compensi per prestazioni di lavoro straordinario per l'anno 2014;
- CCI per Collaboratori ed Esperti Linguistici di madre lingua straniera, anni 2011-12-13-14;
- Contratto collettivo integrativo per la ripartizione degli incentivi di cui al comma 5 dell'art. 92 d. lgs. 12/04/2006 n. 163 (Codice degli appalti), anni 2011, 2012 e 2013;
- CCI per la definizione dei criteri di graduazione della retribuzione di posizione del personale di categoria EP (Elevate Professionalità) in rapporto a ciascuna tipologia di incarico, nonché per la determinazione della retribuzione di risultato, ex art. 75 e art. 76 del CCNL 16.10.2008, anni 2011, 2012 e 2013.

Si tratta ora di stabilizzare definitivamente la situazione, perseguendo (insieme alle rappresentanze dei lavoratori) l'obiettivo della sottoscrizione annuale degli accordi entro tempi certi e dell'erogazione secondo cadenze definite delle varie voci di retribuzione accessoria.

Dovranno inoltre essere avviati i processi di selezione per le progressioni economiche e definiti piani di formazione che consentano una crescita sostanziale sia dal punto di vista lavorativo che da quello individuale.

Bisognerà infine declinare tutte le tematiche relative al c.d. benessere organizzativo, perseguendo già da quest'anno l'obiettivo dell'identificazione degli strumenti per la misurazione della soddisfazione.

Per quantificare il target viene utilizzato il seguente sistema di punteggi:

obiettivo	Punti
Determinazione e certificazione del Fondo per il trattamento accessorio del PTA	4
Determinazione e certificazione del Fondo per il trattamento accessorio dei Dirigenti	4
CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del PTA	10
Regolamento per le progressioni economiche orizzontali (PEO)	10
Piano di formazione	10
Definizione del questionario per la rilevazione della <i>employee satisfaction</i>	10
Somministrazione del questionario per la rilevazione della <i>employee satisfaction</i>	2

b1 - Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo

In attesa di poter disporre di attendibili indicatori di efficienza-efficacia dei servizi gestionali-amministrativi d'Ateneo, un indicatore sintetico costruito sui risultati annuali di tutte le strutture che dipendono in ultima istanza dal Direttore Generale può comunque rappresentarne un accettabile *proxy*.

La misura della performance generale dell'insieme di queste strutture è data dalla media della percentuale di risultato da esse realizzata, ponderata con il N. di personale disponibile al 1° gennaio.

c1 - Miglioramento del Patrimonio netto

c2 - Miglioramento Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)

La performance del Direttore Generale non può essere considerata avulsa dall'andamento generale dell'Ateneo. In questo senso, la scelta di alcuni elementi in grado di rappresentare lo stato di "salute" e l'andamento dell'istituzione appare ineludibile.

La pesante situazione economica dell'Ateneo, lascito delle dissenate gestioni del passato, induce a privilegiare in questa fase soprattutto indicatori di natura economico-finanziaria in grado di registrare il miglioramento/peggioramento della situazione.

In questo contesto, è apparso particolarmente interessante misurare la performance d'Ateneo utilizzando una fonte interna (il Bilancio unico d'Ateneo) ed una fonte esterna (Miur-Propri): tra i vari indicatori che era possibile proporre, la scelta è caduta – per il loro elevato valore segnaletico – su quelli relativi alla consistenza del *Patrimonio netto* ed alla dimensione assunta dall'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF).

Il primo indicatore misura, come noto, la differenza tra le attività e le passività dello stato patrimoniale in un certo istante.

Secondo la contabilità economico-patrimoniale, se indichiamo con A le attività, con P le passività e con N il patrimonio netto, possiamo riscontrare le seguenti relazioni:

$A > P$ le attività sono maggiori delle passività, l'impresa ha dei debiti ed il patrimonio netto viene calcolato come differenza tra le attività e le passività ($A = P + N$)

$A = P$ le attività sono uguali alle passività, quindi l'impresa non dispone di capitale proprio

$P > A$ le attività sono minori delle passività, la differenza tra attività e passività ha segno negativo e prende il nome di passivo netto o di deficit patrimoniale.

Il valore del patrimonio netto dipende naturalmente anche dai criteri seguiti nella valutazione delle voci dell'Attivo e del Passivo. Nel caso dell'Università di Siena, per esempio, in linea con l'approccio seguito dall'Amministrazione improntato al principio della prudenza, nella determinazione dei valori dell'Attivo è stato fatto riferimento a stime assai caute, tanto che si è preferito attribuire valore zero ad alcuni importanti asset patrimoniali storici.

Il secondo indicatore si basa sull'andamento dell'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF) definito ai sensi del DM 47 del 30/01/2013. Esso è calcolato nel seguente modo:

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

Dove:

$A = 0,82$ (FFO + Fondo Program. Triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti Passivi)

$B =$ Spese di Personale + Oneri ammortamento

Quando risulta inferiore a 1, il valore è considerato critico.

Per ciascun obiettivo vengono definiti un peso relativo e tre livelli di raggiungimento atteso, individuati secondo lo schema seguente:

- *Apprezzabile*: grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto);

- *Target*: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La Tabella 1 mostra gli obiettivi specifici della Direzione Generale con i relativi target individuati per il 2014:

Tabella 1: obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2015

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a1	Semplificazione e razionalizzazione amministrativa	35	3 (almeno 30 punti)	4 (48 punti)	5 (oltre 48 punti)
a2	Tempistica di presentazione del Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, revisione delle modalità comunicative, negoziazione dei budget	15	3 (almeno 25 punti)	4 (40 punti)	5 (oltre 40 punti)
a3	Valorizzazione dell'apporto del personale tecnico-amministrativo	10	3 (almeno 24 punti)	4 (39 punti)	5 (oltre 39 punti)
b1	Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo valutabili	20	3 (risultato medio conseguito tra il 60% ed il 74,9%)	4 (risultato medio conseguito tra l' 75% e l' 89,9%)	5 (risultato medio conseguito > = 90%)
c1	Valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	10	3 Almeno + 2,5 milioni	4 Tra + 2,5 e + 5 milioni	5 Oltre + 5 milioni
c2	Valore dell' <i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria</i>	10	3 0,98 – 0,99	4 1,00 – 1,04	5 > 1,04

Secondo il modello precedentemente definito, per ogni obiettivo viene individuata la percentuale di raggiungimento, secondo quanto evidenziato dal seguente prospetto:

Punteggio	% attribuita
< Apprezzabile	0
Target	100
Eccellenza	Fino a 120

La valutazione degli obiettivi può basarsi sia su elementi di natura quantitativa che di natura qualitativa, secondo la scala di valori precedentemente descritta, dove “Apprezzabile” sta per “superiore al minimo ma ancora non adeguata al target”; l’obiettivo c1) considera i dati riferiti all’esercizio precedente a quello in corso, l’obiettivo c2) considera invece le ultime variazioni numeriche rilevate da comunicazioni ministeriali e/o rinvenibili sui siti istituzionali.

La percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato.

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

Il Direttore Generale presenta annualmente, in occasione della presentazione del Conto consuntivo o comunque entro il mese di luglio, una propria relazione al Consiglio di amministrazione, con la quale rende conto dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi approvati dallo stesso Consiglio.

7.3. La performance dei Dirigenti

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

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

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

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

Nei primi mesi dell’anno successivo a quello di riferimento della performance, i dirigenti redigono una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento: il Direttore Generale, tenuto conto delle relazioni e dei risultati delle verifiche condotte¹², formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

- a) la valutazione delle competenze dimostrate nell’esercizio delle proprie attività, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati. Prima della valutazione da parte del Direttore Generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto;
- b) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:

¹² Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;

II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;

III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.

c) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati avviene con criteri analoghi a quelli previsti per il Direttore Generale, tenuto conto che in questo caso la tipologia b) pesa per il 25 % (considerando naturalmente solo i risultati ottenuti dalle strutture dirette dal Dirigente) e la tipologia c) per il 10 %.

Gli obiettivi specifici assegnati ai dirigenti sono fissati dal Direttore Generale, anche su proposta dei diretti interessati, in numero non inferiore a due e non superiore a quattro, con peso eventualmente differenziato in relazione all'importanza relativa attribuita all'obiettivo.

Il Direttore Generale dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni (espressa in termini numerici) nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono riversati in una scheda di sintesi. Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002¹³.

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

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono che, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata. L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva determinazione degli obiettivi annuali (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.

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

¹³ **D.Lgs. 30-3-2001 n.165, Art. 21 (Responsabilità dirigenziali):**

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

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

Il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali, secondo quanto stabilito all'interno del *Sistema di misurazione e valutazione della performance 2014-2016*¹⁴:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 25	0
Da 26 a 40	10 %
Da 41 a 55	15 %
Da 56 a 70	20 %
Da 71 a 85	25 %
Da 86 a 100	30 %

In base a quanto previsto dall'art. 24 comma 1-bis¹⁵ del D.Lgs. 165/2001, il trattamento accessorio massimo teorico collegato ai risultati deve comunque costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del singolo dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività.

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

7.4. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

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

¹⁴ Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance 2014-2016* dell'Università degli Studi di Siena è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 novembre 2014.

¹⁵ Comma inserito dall'art. 45, comma 1, lett. b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150; il successivo comma 1-ter stabilisce inoltre che "I contratti collettivi nazionali incrementano progressivamente la componente legata al risultato, in modo da adeguarsi a quanto disposto dal comma 1-bis, entro la tornata contrattuale successiva a quella decorrente dal 1° gennaio 2010, destinando comunque a tale componente tutti gli incrementi previsti per la parte accessoria della retribuzione".

La valutazione della performance dei Responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal Direttore Generale o dal Dirigente, in relazione ai seguenti aspetti¹⁶:

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

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

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

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 25	0
Da 26 a 40	10 %
Da 41 a 55	15 %
Da 56 a 70	20 %
Da 71 a 85	25 %
Da 86 a 100	30 %

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

¹⁶ Si possono utilizzare schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.



PIANO OPERATIVO 2015

Piano operativo 2015 USiena



I. Risanamento e sviluppo

- a) Progetti e programmazione triennale
- b) Risanamento
 - Emergenze amministrative e finanziarie
 - Equilibrio gestione annuale
 - Riduzione debiti

Risultati finanziari (€ mln)

Esercizio	Disavanzo di competenza al netto interventi str.	Utile di esercizio	FFO
2008	- 63,86		116,11
2009	-51,52 Vendita S. Niccolò (74mln)		119,54
2010	-18,19 Vendita delle Scotte (108 mln)		116,52
2011	- 8,14		112,11
2012	-7,32		109,66
2013	+6,91	+9,04	106,96

Mutui al 31.12.2014: 71,28 l/t (di cui 66,76 Mutui MPS)

PAGAMENTI PER PERSONALE DOCENTE

- Pagamento arretrati spettanti al personale docente;
- Pagamento incentivi una tantum per i professori e i ricercatori soggetti al blocco delle classi per gli anni 2011/2013. E' in corso la valutazione da parte della Commissione di garanzia e la Commissione di merito
- Pagamento conto terzi

Pagamenti inerenti al trattamento economico accessorio del personale di cat. B, C, D ed EP

• PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DI CAT. B, C E D.

✚ **Gennaio 2015:** liquidata quota parte dell'Indennità Mensile di Ateneo (IMA) relativa all'anno 2015 salvo conguaglio da effettuarsi a fine anno sulla base di un nuovo CCI.

✚ **Marzo 2015.** Verranno liquidate:

- 1) quota parte delle indennità di responsabilità non soggetta a preventiva valutazione - anno 2013 e 2014;
- 2) indennità di oneri, rischi e disagi – anno 2014;
- 3) indennità accessoria mensile (IMA) - anno 2014;
- 4) ore di lavoro straordinario - anno 2014;
- 5) indennità di oneri, rischi e disagio - FORD (rischio chimico e biologico, rischio da radiazioni ionizzanti e indennità di turno) - anno 2015.

✚ **Maggio 2015.** Verranno erogate le indennità di produttività e miglioramento dei servizi e le indennità di responsabilità relative agli anni 2013 e 2014 spettanti a seguito della valutazione dei comportamenti organizzativi.

• PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DI CAT. EP – ELEVATE PROFESSIONALITÀ.

✚ **Aprile 2015.** Verrà liquidata l'indennità di posizione parte variabile del personale di categoria Elevate Professionalità – EP, relativa all'anno 2014.

ID: 308472

MEF - RGS - Prot. 10145 del 11/02/2015



Rif.to prot. entrata n. 86048 del 5 novembre 2014
Risposta a nota prot. n. 38294 – VIII -3 del 4 novembre 2014

Univ. Sica degli Studi di SIENA	Registrazione		
Anno	Titolo	Classe	Posizione
N. 6609 / 19 FEB. 2015			
UOR	CC	RPA	
D&E	DRAC	DR	
LEGG - SRT - DPSP			
RVS			

Al Magnifico Rettore dell'Università degli Studi Via Banchi di Sotto, 55 53100 Siena

Al Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca Dipartimento per la formazione superiore e per la ricerca Piazzale Kennedy, 20 00144 Roma

Alla Procura regionale della Corte dei conti presso la sezione giurisdizionale per la Toscana Viale Mazzini, 80 50132 Firenze

e, p.c. All'Ispettorato Generale per gli ordinamenti del personale e l'analisi dei costi del lavoro pubblico (I.G.O.P.) Sede

OGGETTO: Verifica amministrativo contabile effettuata dal 8 marzo al 21 maggio 2010 presso l'Università degli Studi di Siena. (Posizione S.I. 7749, da citare nella risposta)

Con la nota che si riscontra codesta Università ha prodotto ulteriori aggiornamenti in relazione alle criticità emerse nel corso della verifica amministrativo-contabile indicata in oggetto. Al riguardo, si prende atto del percorso virtuoso intrapreso, che ha già generato risultati significativi nel risanamento delle finanze dell'Ateneo. Si chiede pertanto di continuare ad essere aggiornati, preferibilmente con cadenza annuale, in merito ai soli avanzamenti del piano di recupero relativo al trattamento accessorio del personale.

Il Ragioniere Generale dello Stato

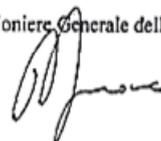
OGGETTO: Verifica amministrativo contabile effettuata dall'8 marzo al 21 maggio 2010 presso l'Università degli Studi di Siena.
(Posizione S.I. 7749, da citare nella risposta)

Con la nota che si riscontra codesta Università ha prodotto ulteriori aggiornamenti in relazione alle criticità emerse nel corso della verifica amministrativo-contabile indicata in oggetto.

Al riguardo, si prende atto del percorso virtuoso intrapreso, che ha già generato risultati significativi nel risanamento delle finanze dell'Ateneo.

Si chiede pertanto di continuare ad essere aggiornati, preferibilmente con cadenza annuale, in merito ai soli avanzamenti del piano di recupero relativo al trattamento accessorio del personale.

Il Ragioniere Generale dello Stato



II. Nuova fase: innovazione e sviluppo

Scenario

Qualità ricerca
Novità FFO
Attrattività studenti
Distretto Scienze vita/Riforma SSR
Valorizzazione patrimonio culturale



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Analisi FFO 2014

Principali novità introdotte con il D.M. 815/14

Quota Base (75%)

- 20% "costo standard"
- 80% "storico"

Quota Premiale (18%)

- 70% esito VQR
- 20% qualità reclut. (da VQR)
- 10% internazionalizz. didattica

Inseriti in FFO altri finanziamenti che precedentemente venivano erogati a parte

novità 2014

Analisi FFO 2014

110.029.738€

L'**1.611%** del totale nazionale

Circa **4.4mln€** in più rispetto al 2013

% su ITA % su FFO-USiena

2. Quota Base (75%)	76.894.454€	1.566%	69.885%
3. Quota Premiale (18%)	26.245.387€	2.160%	23.853%
4. Perequativo	1.770.329€	1.686%	1.604%
5. Altri interventi	5.119.568€		4.653%

Cifre USiena

Quota Base: 76.894.454€

USiena raccoglie **1.566%** del totale nazionale

Costo standard:	12.278.574€	1.250%
"Storico":	64.615.880€	1.645%

costo standard

- Calcolato, per ogni Ateneo, in funzione di una serie di parametri.
- # studenti USiena (in corso): **11.361** (1.17% in ITA)
- cst.std. a USiena: **6.994€** (18mo in ITA su 56)
- L'assegnazione deriva dal prodotto **#stud x c.std.** (proporzionata al disponibile)

Quota Base

Quota Premiale: 26.245.387€

USiena raccoglie **2.160%** del totale nazionale quasi 10mln€ più del 2013

		% su tot.ITA	% su QP-USiena
A. VQR (70%)	20.611.395€	2.423%	78.53%
B. Reclut. (20%)	3.622.403€	1.491%	13.80%
C. Intl. Did. (10%)	2.011.589€	1.656%	7.66%

- **1° posto** in Italia nel rapporto QP/QB
- **1° posto** in Italia nel rapporto QP/Totale
- **1° posto** in Italia nel rapporto QP-VQR/QB
- **35° posto** in Italia nel rapporto QP-Recl./QB
- **21° posto** in Italia nel rapporto QP-Intl.Did./QB

Quota Premiale

Parametri Internazionalizzazione Didattica

Valori indicativi

	incoming		outgoing		Cfu all'estero		# stud.
D.Ing.Inf.Mat	25	4,52%	11	5,31%	292	7,48%	5,49%
D.Fis.Terra Amb.	9	1,63%	0	0,00%	86	2,20%	1,83%
D.Sc.Vita	10	1,81%	6	2,90%	29	0,74%	5,06%
D.Biotec.Chim.Farm.	6	1,08%	4	1,93%	12	0,31%	11,22%
D.Biotec.Mol.	26	4,70%	0,4	0,19%	33	0,85%	2,86%
D.Med.Mol.Svi.	7	1,27%	0,8	0,39%	5	0,13%	4,77%
D.Med.Chir.Neur.	37	6,69%	2,8	1,35%	4	0,10%	11,56%
D.Sc.Formaz.Um.Com.Intercul.	86	15,55%	11	5,31%	372.5	9,55%	5,94%
D.Fil.Cr.Lett.Ant.Mod.	66	11,93%	24,5	11,84%	580.75	14,88%	4,79%
D.Sc.Stor.Beni Cult.	28	5,06%	8,5	4,11%	269.75	6,91%	4,09%
D.Sc.Pol.Cogn.	103	18,63%	22,5	10,87%	329.75	8,45%	5,63%
D.Sc.Pol.Intl.	28	5,06%	20,5	9,90%	238	6,10%	4,71%
D.Eco.Pol.Stat.	54	9,76%	32	15,46%	594	15,22%	9,33%
D.Sc.Aziend.Giur.	47	8,50%	55	26,57%	1034	26,49%	10,23%
D.Giurispr.	21	3,80%	8	3,86%	24	0,61%	12,52%
totali	553	100%	207	100%	3904	100%	100%

Dati mobilità riferiti ad a.a. 2013/14 (e non a.a. 2012/13)

Dati *incoming* e *outgoing* contengono sia Erasmus che altri prog. mobilità.

Dati cfu all'estero riferiti ad anno solare 2013 (da sito Pro.Tri.), e non ad a.a. 2012/13

Quota Premiale - Internazionalizzazione Didattica Dipartimenti

Evoluzione futura

- La frazione dedicata alla Quota Base dovrebbe scendere dal 75% al 70% del totale.
- La frazione della Quota Base calcolata sul costo standard dovrebbe salire progressivamente fino al 100% della QB.
- La frazione dedicata alla Quota Premiale dovrebbe salire progressivamente fino a raggiungere il 30%.

Prospettive

Visione strategica

L'Università di Siena intende caratterizzarsi come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca e l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa, e per l'attenzione rivolta all'occupabilità dei propri laureati, ai servizi agli studenti e ai temi dello sviluppo sostenibile.



Priorità: Occupabilità

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Santa Chiara Lab	
2. Offerta formativa su imprenditorialità in cds e DR	Progetto USiena Open
3. Potenziamento placement nazionale e internazionale	Apprendistato di alta formazione Tirocini all'estero

Priorità: Internazionalizzazione

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Cultural diplomacy e progetti internazionali sostenibilità	
2. Rafforzamento LT e LM in inglese	
3. Incremento mobilità studentesca Aum. N. CFU all'estero (%)	

Priorità: Servizi agli studenti

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Santa Chiara Lab	
2. Aperture strutture	Piano aperture
3. Rafforzamento progetto Cittadinanza studentesca	Piano 2015 USiena Welcome

Priorità: Promozione sostenibilità

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Rafforzamento reti (Ne.S.So, USiena Agrifood, UN SDSN Med)	Intervenire su SDGs
2. MOOC su SD	
3. Promuovere soluzioni di edilizia sostenibile	Focus Santa Chiara

Piano operativo 2015 USiena



Area strategica: Ricerca
Obiettivo principale: Supportare qualità della ricerca

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Piano straordinario associati, POE e Piano giovani	
2. Piano a supporto della ricerca	Revisione sistema dottorale Attività di supporto alla progettazione Attività di supporto alla rendicontazione Buffer e quota SG, Finanziamento per la ricerca
3. Potenziamento e Integrazione fra uffici ricerca/Liaison Office/Dipint	Predisposizione spazi <i>ad hoc</i>

Area strategica: Didattica
Obiettivo principale: Ridurre i tempi di formazione

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Piano di monitoraggio tempi di formazione di dipartimento	Analisi di dipartimento sui tempi di formazione e proposte di azioni per la riduzione (Aum. % iscritti al II anno che conseguono almeno 40 CFU)
2. Pre-Immatricolazioni LT al 15 aprile e anticipare inizio immatricolazioni LM	Predisposizione progetto Predisposiz. offerta formativa 15-16 Pre-immatricolazioni
3. Promuovere Teledidattica e MOOC	Predisposizione piano

Area strategica: Terza missione
Obiettivo principale: Stimolare conto terzi (da 10 a 3kk)

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Potenziamento e Integrazione fra uffici ricerca/Liaison Office/Dipint	Predisposizione spazi <i>ad hoc</i>
2. Ridurre/Eliminare quota SG	
3. Semplificazione procedure	Revisione regolamento c/terzi

Area strategica: Gestione - Organi di governo
Obiettivo principale: Migliorare supporto informativo

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Supporto funzionalità: utilizzare Report FFO nei meccanismi decisionali e operativi	Reportistica di supporto
2. Pianificazione articolazione Dipartimenti	
3. Monitoraggio e attuazione Progr triennale	Scheda ob. e budget per progetto

Area strategica: Gestione -
Amministrazione
Obiettivo principale: Semplificazione

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Semplificazione procedure e regolamenti	Reingegnerizzazione dei processi

Area strategica: Gestione – Dipartimenti

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Avanzamento procedure Piano Straordinario per Associati	Procedure di reclutamento
2. Incentivazione della qualità ricerca e attrattività studenti nella Programmazione ruoli del personale docente	Definizione modello distribuzione POE
3. Integrazione segr. amministrativi con funzioni di Amm centr	

Area strategica: Gestione – Presidi

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Consolidamento della comunità professionale	Scambio ed evidenziazione di migliori pratiche
2. Regolamentazione responsabilità amministrative	
3. Maggior integrazione fra presidi, uffici per la didattica, segreterie amministrative	Nuovo disegno organizzativo

Area strategica: Gestione - Personale

Obiettivo principale: Valorizzazione del contributo del PTA

Piani operativi	Obiettivi operativi
1. Promuovere formazione su nuove tecnologie, Internaz., Project Management e valorizzazione	Piano formazione 2015 Analisi clima organizzativo
2. Rendere contratt. integrativa coerente con anni di riferimento	CCI 2015 e Fondi salario accessorio Dirigenti e PTA
3. Promozione del benessere organizzativo	Analisi del clima organizzativo ed employee satisfaction

Are strategic:

Immobiliare, Relazioni esterne e Finanza

Piani operativi	Obiettivi operativi
Area strategica - Immobiliare	
1. Asse Via Roma / Porta Romana 2. Regolamentazione assegnazione spazi per professori in pensione	
Area strategica – Relazioni esterne	
3. Coinvolgimento area vasta	Teledidattica Valorizzazione Conferenza dei sostenitori
Area strategica - Finanza	
4. Stabilizzazione tempi Bilancio consuntivo e bil prev. 16 con negoziazione obiettivi e risorse	Prime sperimentazioni controllo di gestione