



UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240

# **PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2016**

*Siena, Marzo 2016*

## INDICE

<b>1. Inquadramento strategico dell'Ateneo</b>	<b>pag. 3</b>
1.1. Mandato istituzionale e missione	“ 3
1.2. Analisi del contesto	“ 3
1.3. Linee di sviluppo strategico e risorse	“ 5
1.4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	“ 7
1.5. Politiche per l'assicurazione della qualità	“ 8
1.6. Linee di sviluppo dell'attività amministrativa e tecnica	“ 15
<b>2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale</b>	<b>“ 17</b>
2.1. Processo di definizione degli obiettivi e valutazione dei risultati	“ 17
2.2. Obiettivi operativi	“ 20
<b>3. Analisi delle aree di rischio</b>	<b>“ 28</b>
3.1. Prevenzione della corruzione ed analisi delle aree di rischio	“ 28
3.2. Obiettivi performance 2016	“ 33
<b>4. Comunicazione e trasparenza</b>	<b>“ 35</b>
4.1. Politica di comunicazione e trasparenza	“ 35
4.2. Legalità e sviluppo della cultura dell'integrità	“ 37
4.3. Obiettivi 2016 in tema di comunicazione, trasparenza e integrità	“ 38
<b>5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi</b>	<b>“ 42</b>
5.1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione	“ 43
5.2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione	“ 43
5.3. La valutazione delle performance individuali	“ 44
5.4. La performance del Direttore Generale	“ 46
5.5. La performance dei Dirigenti	“ 47
5.6. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità	“ 49
5.7. La valutazione del personale di categoria B, C, D	“ 50
<b>All. 1 : Sistema di misurazione e valutazione della Performance</b>	
<b>All. 2 : Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2017-2018</b>	
<b>All. 3 : Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018</b>	

# 1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

## 1.1. Mandato istituzionale e missione

Le strategie e la programmazione dell'Ateneo sono definite in linea con la missione istituzionale che l'Ateneo ha inteso darsi nello Statuto:

“L'Università degli Studi di Siena, già organizzata e finanziata dal Comune di Siena nel 1240 ed eretta a Studio generale nel 1357, è sede primaria di libera ricerca e libera formazione, nonché luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze per il progresso culturale, civile ed economico della società, in ideale continuità con la sua storia e la sua antica tradizione di centro internazionale di studi e formazione. Essa si ispira ai principi dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e, nella prospettiva dell'internazionalizzazione, favorisce gli scambi culturali, la mobilità del corpo docente e studentesco, i programmi integrati di studio e di ricerca e il riconoscimento delle carriere didattiche”.

L'Università degli Studi di Siena, espressione della comunità scientifica, mira a favorire, con il concorso responsabile di docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni e alla cooperazione e interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini e alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli.

L'Ateneo assicura, inoltre, l'apporto delle strutture universitarie che operano nel campo della ricerca biomedica alla realizzazione del diritto alla salute previsto dall'articolo 32 della Costituzione, perseguendo azioni coordinate e integrate con il sistema sanitario e, in via prioritaria, con il Servizio Sanitario Regionale, nell'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese Santa Maria alle Scotte, che rappresenta la struttura di riferimento a supporto dell'attività formativa dei Dipartimenti di area medica e biomedica.

L'Università di Siena mira a rafforzare i rapporti tra ricerca accademica e impresa, cercando di realizzare nuovi canali di collaborazione scientifica anche tramite la creazione di strutture specificamente dedicate, come il Santa Chiara Lab, spazio laboratoriale, espositivo e di dialogo multidisciplinare, finalizzato a promuovere l'ibridazione fra saperi e l'acquisizione di nuove competenze trasversali e digitali.

Questo insieme di fattori, che qualifica l'Ateneo senese come una moderna “research university”, è ciò che determina l'ottimo posizionamento dell'Università di Siena nei ranking nazionali e internazionali.

## 1.2 Analisi del contesto

La fase di diagnosi della realtà in cui l'Ateneo opera, con una individuazione dei propri punti di forza e di debolezza e dei fattori esterni di opportunità e rischio, è necessariamente alla base di ogni processo di pianificazione e programmazione. A questa analisi si è proceduto anche sulla base delle evidenze rilevate nei seguenti documenti:

- Relazione del Rettore inaugurazione 775° A.A. (28 ottobre 2015)<sup>1</sup>
- Relazione annuale del Nucleo di valutazione 2015<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Inaugurazione\\_775\\_relazione\\_Rettore\\_ITA.pdf](http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Inaugurazione_775_relazione_Rettore_ITA.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Relazione%20AVA%202015.pdf>

- Relazione del Rettore al Bilancio preventivo 2016<sup>3</sup>
- Relazione sulla performance 2014<sup>4</sup>
- Programmazione triennale 2013-2015

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
Risultati in termini di risanamento ed equilibrata gestione economica	Riduzione corpo docente a 3/5 anni
Capacità attrazione fondi premiali FFO	Scarsa capacità attrazione finanziamenti da imprese e privati
Multidisciplinarietà della ricerca (VQR 2004-2010: 12 aree valutate su 14)	Integrazione sistemi informativi
Internazionalizzazione (CdS in lingua inglese) e cooperazione internazionale	Mancata rilevazione soddisfazione utenza
Elevata presenza studenti stranieri e mobilità studenti Erasmus in entrata	Mobilità studenti Erasmus in uscita
Posizionamento ranking didattica (1° posto classifica Censis-Repubblica 2015) e ricerca (1° posto indicatore di sintesi qualità della ricerca in rapporto alle dimensioni VQR 2004-2010) <sup>5</sup>	Blocco del turn over e delle prospettive di carriera del personale tecnico e amministrativo
<b>Opportunità</b>	<b>Rischi</b>
Attrattività e prestigio della sede e del territorio	Continua contrazione finanziamenti pubblici e privati
Politiche regionali Diritto allo studio	Dinamiche occupazionali giovanili
Presenza Azienda Ospedaliera Universitaria	Situazione vie di comunicazione e trasporto pubblico locali
Riapertura canali di reclutamento giovani ricercatori	Nuove modalità di calcolo per la distribuzione del FFO

Una corretta individuazione, tanto delle opportunità quanto dei rischi presenti, oltre alla conoscenza e consapevolezza dei propri tratti distintivi e potenzialità, è stata alla base del positivo percorso di risanamento compiuto dall'Università di Siena negli ultimi anni.

I rischi specifici attinenti all'area anticorruzione e trasparenza individuati nell'analisi che ha portato alla predisposizione del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016-2017-2018"<sup>6</sup> sono riassunti nel relativo paragrafo del presente Piano Integrato.

<sup>3</sup> [http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio\\_previsione\\_2016\\_con\\_allegati.pdf](http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio_previsione_2016_con_allegati.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>

<sup>5</sup> <http://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali>

<sup>6</sup> [http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/PTPC\\_20161718.pdf](http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/PTPC_20161718.pdf)

### **1.3 Linee di sviluppo strategico e risorse**

L'Ateneo definisce le proprie linee di sviluppo strategico in riferimento ai bisogni e alle attese degli *stakeholder* e alle risorse disponibili, con un continuo confronto con le strutture didattiche e di ricerca e tenendo conto, in particolare, del rispetto delle Linee guida ministeriali sulla programmazione del sistema universitario.

In attesa della conclusione del percorso di elaborazione delle linee strategiche per il triennio 2016-2018 e dell'emanazione dei Decreti contenenti le Linee di indirizzo e gli indicatori della programmazione triennale da parte del MIUR, coerentemente con quanto contenuto nel "Piano della performance 2014-2016" e nella "Programmazione 2013-2015" e sulla base dei documenti di programmazione strategica, finanziaria e di assicurazione della qualità, è possibile riassumere qui brevemente i principali obiettivi strategici perseguiti per area dall'Ateneo:

#### **Ricerca**

R.1 Promozione dell'impatto e della circolazione internazionale della produzione scientifica

R.2 Valorizzazione, anche in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento

R.3 Promozione delle iniziative volte alla tutela della salute dei cittadini

R.4 Potenziamento dei servizi di supporto finalizzato ad un aumento della partecipazione dei ricercatori ai bandi europei

#### **Didattica**

D.1 Rafforzamento della dimensione internazionale, tramite la promozione dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con Atenei stranieri e con il rilascio di titoli doppi o congiunti

D.2 Garanzia della sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa

D.3 Attenzione costante ai temi dell'occupabilità dei propri laureati

D.4 Organizzazione di iniziative formative trasversali in materia di sviluppo sostenibile

D.5 Promozione del collegamento diretto tra le attività didattiche e i risultati dei principali progetti di ricerca

#### **Terza Missione**

TM.1 Potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico di conoscenze e di competenze verso il territorio

TM. 2 Promozione della multidisciplinarietà e delle soft skills

TM3. Creazione di strutture di intermediazione e supporto su scala territoriale (S. Chiara Lab)

#### **Attività di supporto tecnico, amministrativo e gestionale**

A.1 Rilevazione della soddisfazione dell'utenza e azioni conseguenti

A.2 Promozione della semplificazione amministrativa e dell'innovazione

A.3 Rilevazione e garanzia del benessere organizzativo e valorizzazione delle risorse umane, anche tramite il rafforzamento delle competenze e la formazione

A.4 Implementazione di adeguati strumenti finalizzati al controllo di gestione

Il ritrovato equilibrio nei conti dovrà essere presidiato e custodito con attenzione. Le iniziative che producono impegni a carattere pluriennale sui bilanci dell'Università potranno essere intraprese solo a seguito della conferma della sostenibilità economico-finanziaria delle stesse sul medio-lungo periodo. Il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2016/2018 in contabilità economico-patrimoniale, composto da Budget Economico e Budget degli investimenti, è diretto a garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo.

Anche per quanto riguarda la programmazione dei ruoli, la politica adottata dagli Organi di governo prevede uno sviluppo in linea con la programmazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo e dei singoli dipartimenti, anche sulla base di analisi e indicatori elaborati dal Nucleo di valutazione.

Si ricordano qui brevemente gli obiettivi individuati dall'Ateneo nell'ambito delle *Linee generali di indirizzo della programmazione triennale 2013-2015* definite nel D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013, il cui raggiungimento è costantemente monitorato, secondo quanto previsto dal D.D. n. 444/2014.

1.PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO		Iniziale 2013	Target		Livello 2014
			2014	2015	
<b>1.Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</b>					
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	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'aa t-1	34,7%	37,0%	41,0%	42,8%
	A9 - N di Lab c/o SantaChiaraLab attivati	0	1	4	1
b. Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	B1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati	0	0	7	1
	B2 - Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015)	NO	SÌ	SÌ	SÌ
c. Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	C1 - Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended"	0	1	2	1
<b>2.Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione</b>					
c. Attrazione di studenti stranieri	C2 - Proporzioni di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	0,2%	0,5%	1,0%	1,3%
	C9 - N. di aderenti all'Associazione Alumni stranieri dell'Univ. di Siena	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	D3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera	4	6	7	6
e. Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	E2 - Numero di studenti in mobilità all'estero	174	220	300	170
<b>2.DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO</b>					
<b>2.Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale</b>					
b. Unificazione e condivisione di servizi amministrativi. Informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	B2 - Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015)	NO	SÌ	SÌ	SÌ
	B1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei	0	1	3	1

#### 1.4 Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2016/2018<sup>7</sup>, che, per la prima volta dopo molti anni, riporta un risultato economico positivo, vede l'Università di Siena impegnare le proprie forze economiche, umane e finanziarie nel rispetto della visione definita nel documento di programmazione strategica triennale. Il processo di *budgeting* e il conseguente Bilancio di previsione 2016 registrano gli effetti contabili delle scelte operate in fase di programmazione strategica e operativa, coerentemente con i vincoli di finanza pubblica e con le risorse economiche. Conseguentemente, ad esempio, come riportato nella "Nota illustrativa al Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016", nell'aggregato "Costi per sostegno agli studenti" (pari al 45% del totale della spesa corrente) sono previsti anche quelli destinati al raggiungimento dell'obiettivo di incrementare il numero di iscritti, di fornire ai futuri studenti universitari tutti gli strumenti informativi e formativi per compiere una scelta consapevole del corso di studio, e alla realizzazione dei progetti di orientamento che concorrono a fornire ai laureati gli strumenti per un più rapido e proficuo inserimento nel mondo del lavoro.

Nella seconda metà del 2016, con la prospettiva della loro inclusione nel processo di formazione del Bilancio di previsione 2017, saranno individuati gli obiettivi di performance di tipo economico finanziario per i diversi obiettivi operativi; il collegamento tra piano della performance (obiettivi) e Bilancio di previsione (risorse) assicura l'integrazione tra ciclo di gestione della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria, soprattutto nel caso in cui l'Ateneo mostri di saper approfittare dell'occasione per verificare, in sede di discussione, approvazione e revisione del bilancio, la coerenza dei target definiti nel piano della performance e per procedere eventualmente ad una sua revisione. Nella "Nota illustrativa" al Bilancio è evidenziata la coerenza tra i costi e le attività da attuare in funzione della programmazione.

L'approvazione dei documenti di programmazione entro le scadenze definite per legge, come avvenuto per il Bilancio di previsione 2016, evita che il ritardo altrimenti accumulato si riverberi sui processi decisionali e sulla definizione delle priorità da parte degli Organi di governo. Anche per

<sup>7</sup> [http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio\\_previsione\\_2016\\_con\\_allegati.pdf](http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio_previsione_2016_con_allegati.pdf)

questo è importante che l'adozione del Piano Integrato sia collocata a ridosso della presentazione del Bilancio.

Nel "Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità", attualmente in corso di revisione, saranno evidenziati i principi di performance e trasparenza, che devono improntare l'azione dell'Ateneo anche nelle fasi di programmazione economico-finanziaria.

Il passaggio a un'ottica di sistema, che consideri le funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione del bilancio e del personale, rendicontazione e trasparenza, come elementi integrati, rende necessaria l'implementazione di adeguati strumenti per il controllo di gestione e di una struttura dedicata. Con un'integrazione corretta di tali elementi, l'Ateneo potrà definire quali processi si attivino nel caso in cui i controlli diano esito negativo, quali risultati portino a un ripensamento dell'ammontare delle risorse destinate a un obiettivo e, più in generale, come le informazioni prodotte dalle attività di controllo influenzano il ciclo di gestione della performance, ad esempio determinando una nuova misurazione, un ripensamento nella gerarchia delle priorità, una rideterminazione di obiettivi e target. L'integrazione dei sistemi di controllo e del ciclo di gestione della performance consente, infatti, di attivare meccanismi di feedback che aumentano l'efficacia dei controlli ancorandoli alla gestione della performance.

## 1.5 Politiche per l'assicurazione della qualità

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

### Didattica:

Tali obiettivi ed indirizzi strategici, contenuti nel documento "USiena 2015 - Programmazione triennale 2013 -2015" relativo alle tre missioni del nostro Ateneo, si ritrovano nel documento "Politiche di Ateneo e Programmazione", che con i suoi "Requisiti di Ateneo e Linee generali di indirizzo per la programmazione della didattica"<sup>8</sup> si pone alla base del meccanismo di programmazione didattica e di progettazione dei corsi di studio, anche ai fini della nuova istituzione dei corsi.

I requisiti richiesti per la programmazione didattica dei corsi devono innanzi tutto rispondere ai requisiti minimi di docenti e numerosità studenti previsti dal DM. 47/13 "*Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica*" e ss. mm.ii e sono funzionali all'assicurazione della "sostenibilità nel tempo" dell'offerta formativa e l'ottimizzazione dell'impiego dei docenti nei corsi di studio.

Il numero complessivo dei corsi di studio attivati dall'Ateneo nei tre anni accademici di offerta 2013/2014 - 2016/2017 conferma una stabilità nel tempo: dopo una prima flessione dei corsi di laurea attivati nell'a.a. 2013/2014, anno nel quale sono stati disattivati due corsi di studio presenti nell'Off.F a.a. 2012/2013, negli anni accademici successivi *il numero complessivo dei corsi di laurea si attesta a n.62.*

Solo nell'a.a. 16/17 il numero di corsi è aumentato passando da n.62 a n.63 corsi di studio, con l'istituzione di una laurea magistrale in inglese, LM-81 *Public and cultural diplomacy*.

---

<sup>8</sup> Documento approvato, per l'anno in corso, dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione in data 29 gennaio e 2 febbraio.



Tab. Docenti di riferimento richiesti OFF.F a.a. 15/16

Dipartimento	Doc. di Riferimento richiesti Off.F 15/16	Situazione Docenti al 09/01/2015	Situazione Docenti presunta al 01/01/2016*	Cessazioni previste 2016-2017*
ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	27	44	43	1
GIURISPRUDENZA	39	50	50	1
SCIENZE POLITICHE INTERNAZIONALI	24	36	34	1
STUDI AZIENDALI e GIURIDICI	27	36	35	0
FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	21	42	41	4
SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	24	37	35	5
SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	36	41	39	3
SCIENZE STORICHE DEI BENI CULTURALI	36	39	38	2
BIOTECNOLOGIE MEDICHE	25	42	41	1
MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	28	43	41	3
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	107	135	125	22
BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	45	48	46	3
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	51	72	71	2
SCIENZE DELLA VITA	27	41	41	1
SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	39	48	47	4

Dipartimento	Doc. di Riferimento richiesti Off.F 15/16	Situazione Docenti al 09/01/2015	Situazione Docenti <u>presunta</u> al 01/01/2016*	Cessazioni previste 2016-2017*
<b>TOTALE ATENEIO</b>	<b>556</b>	<b>754</b>	<b>727</b>	<b>53</b>

Tra i requisiti si richiede, inoltre, che l'offerta sia "focalizzata" sui corsi di studio maggiormente attrattivi, secondo il numero e l'andamento delle immatricolazioni e dei dati Alma Laurea.

Il documento "Politiche di Ateneo e Programmazione. Requisiti di Ateneo e linee generali di indirizzo per la programmazione didattica" contiene, tra le linee generali di indirizzo per la programmazione, gli indirizzi strategici presenti anche nella programmazione 2013-2015 "USIENA 2015" ed in particolare:

- Promozione dell'offerta formativa in lingua inglese;
- Attenzione ai temi dell'occupabilità;
- Iniziative formative in materia di sviluppo sostenibile;
- connessione della didattica con i risultati di progetti di ricerca di particolare rilievo;
- Promozione, anche a livello interdipartimentale, della conoscenza delle competenze necessarie nel mondo del lavoro (capacità di lavorare in gruppo, esprimere nel lavoro di gruppo le competenze acquisite, creatività, leadership, team building, public speaking, problem solving, gestione della diversità, relazioni con i media, ruolo delle nuove tecnologie, ecc);
- Promozione di forme innovative di didattica, con riferimento ai contenuti formativi e all'utilizzo delle nuove tecnologie e di modalità di erogazione della didattica a distanza.

Tali indirizzi sono, peraltro, corrispondenti ai fondamentali principi di assicurazione di qualità altrimenti declinati, allo scopo di valutare le performance degli atenei, anche in termini di esiti occupazionali, internazionalizzazione (corsi di studio in lingua, docenti, studenti, studenti stranieri, impegno economico dell'ateneo) – si veda l'allegato E) al DM. 47/13 "Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica" (punti 10 e 13-20)

Quasi tutti gli indicatori rilevabili a livello di singola struttura vengono forniti, a ciascun Corso di studio annualmente, per la redazione del Rapporto Annuale di Riesame (RAR) affinché intervenga e ponga delle azioni di miglioramento e correzione delle criticità agli indicatori negativi.

In particolare vengono annualmente forniti a cura del Presidio e dell'Ufficio AQ, su dati elaborati dall'Ufficio statistico di Ateneo ed estratti da Esse3, indicatori relativi al progresso negli studi (CFU medi, classi di CFU, studenti inattivi), tassi di laurea e relativi tempi, tassi di abbandono negli anni, inserimento nel mondo del lavoro (Alma laurea), valutazione degli insegnamenti da parte degli studenti.

A titolo esemplificativo, si riportano alcuni indicatori di AQ forniti ai singoli CdS e qui aggregati per l'Ateneo.

Tab. Numero di Corsi di studio con diverse percentuali nella classe "CFU < 12 oppure = a 0"

	CLASSE CFU < 12	
	meno di 12	di cui 0 CFU

	CLASSE CFU < 12	
Numero di Corsi di studio con bassa percentuale di studenti che hanno maturato meno di 12 CFU oppure 0 CFU (percentuale inferiore o uguale al 20%)	41	52
Numero di Corsi di studio con percentuale media di studenti che hanno maturato meno di 12 CFU oppure 0 CFU (percentuale non superiore al 40 % )	16	6
Numero di Corsi di studio con alta percentuale di studenti che hanno acquisito meno di 12 CFU oppure 0 CFU (percentuale superiore al 40%)	3	2
<b>Totale CdS</b>	<b>60</b>	<b>60</b>

Tab. Numero di Corsi di studio con diverse percentuali nella classe "CFU > 40"

	CLASSE CFU > 40
Numero di Corsi di studio con bassa percentuale di studenti che hanno maturato più di 40 CFU (percentuale inferiore al 30% )	13
Numero di Corsi di studio con percentuale media di studenti che hanno maturato più di 40 CFU (percentuale tra 30% e 50%)	20
Numero di Corsi di studio con alta percentuale di studenti che hanno maturato più di 40 (percentuale superiore al 50%)	27
<b>Totale CdS</b>	<b>60</b>

Tab. Percentuale di insegnamenti valutati con una "percentuale di soddisfazione > 75%".

	Frequentanti		Non Frequentanti	
	2014		2014	
	v.a.	%	v.a.	%
Numero insegnamenti valutati	2767		1611	
N° questionari compilati	70153		13132	
Conoscenze preliminari possedute *	1552	72,06%	266	45,70%
<b>Soddisfazione complessiva dello studente*</b>	1772	<b>83,90%</b>	n.d.	n.d.

I meccanismi di analisi e Riesame dei Corsi di studio attivati, che l'ANVUR considera attività di Assicurazione di Qualità connesse alla redazione della SUA dei Corsi di Studio per l'attivazione degli stessi, hanno periodicità diversa: annuale per quanto riguarda il Riesame annuale, finalizzato ad analizzare l'efficacia della formazione erogata e migliorare tali performance ; periodica per

quanto riguarda il Riesame ciclico, finalizzato ad autovalutare l'attualità della domanda di formazione ed eventualmente revisionare il progetto formativo dei corsi di studio.

Nell'anno 2016 si sono sottoposti a *Riesame ciclico* n. 14 Lauree 12 Lauree Magistrali attivate nell'a. a. 2015/2016.

Tra il 2015 e gennaio 2016 su input d'Ateneo, ai fini delle Politiche di Assicurazione di Qualità, tutti i Dipartimenti hanno rinnovato la consultazione delle organizzazioni rappresentative della produzione di beni, servizi e delle professioni per i Corsi di studio attivati nell'a. a. 2015/2016.

Tale processo di analisi della domanda di formazione si ripercuoterà, secondo le esigenze raccolte dai soggetti esterni, nel percorso formativo dei corsi di studio attivati con la SUA CdS 2016/2017, in corso di elaborazione.

L'iniziativa, infatti, si muove nell'ambito degli indirizzi forniti dal documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" che al punto b) richiama l'attenzione sui temi dell'occupabilità, attraverso l'organizzazione di specifiche iniziative, basate anche sul database Alma Laurea, stage, placement, rapporti con gli ordini professionali, testimonianze esterne etc.

Relativamente alla promozione dell'offerta formativa in lingua inglese il Documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" pone l'obiettivo di un potenziando l'offerta di corsi di studio di I, II, III livello e master, di singoli semestri o di insegnamenti tenuti in lingua straniera, anche in collaborazione con Atenei di altri paesi, con rilascio del titolo congiunto o doppio, e/o supportando periodi di studio e tirocinio degli studenti all'estero.

Per aumentare la dimensione internazionale della formazione è stato introdotto anche un meccanismo incentivante; infatti, ai fini del computo del carico didattico di 120 ore, ciascuna ora di insegnamento nell'ambito di un corso tenuto in lingua inglese viene ponderata come 1,5 ore.

Ma, in ogni caso, il docente non può comunque avere un carico didattico inferiore a 90 ore per i docenti a tempo pieno e a 60 ore per i docenti a tempo definito.

Per quanto riguarda l'offerta formativa dei corsi di studio di I e II livello in lingua inglese si evidenzia (v. tabella sottostante) che negli anni vi è stato un aumento del numero di Lauree magistrali erogate completamente in inglese, in particolare nell'ultimo anno, nel quale è stato istituito un nuovo corso di studio in lingua inglese.

Offerta Lauree e Lauree magistrali in lingua inglese

	Lauree lingua inglese	Curricula lingua inglese
a.a. 16/17	8 - LM	5 (di cui 1 su L.)
a.a. 15/16	6 - LM	4 (di cui 1 su L.)
a.a. 14/15	6 - LM	3 (su LM)

Come si può vedere è stato formulato il primo curriculum in lingua inglese per un corso di laurea triennale (Scienze economiche e bancarie).

e) Per quanto riguarda l'indirizzo relativo alla promozione della conoscenza delle competenze necessarie nel mondo del lavoro (capacità di lavorare in gruppo, esprimere nel lavoro di gruppo le competenze acquisite, creatività, leadership, team building, public speaking, problem solving, gestione della diversità, relazioni con i media, ruolo delle nuove tecnologie, ecc) si evidenzia la

partecipazione dell'Ateneo ad un progetto di misurazione delle competenze trasversali acquisite, in collaborazione con l'ANVUR.

Attraverso "TECO" l'ANVUR, si prefigge, nel prossimo futuro, di definire requisiti/indicatori di accreditamento periodico d'Ateneo.

Nel periodo che va da Marzo ad Agosto 2015 l'Ateneo ha partecipato, volontariamente, al progetto sperimentale "TECO 2015" con la finalità di misurare le competenze trasversali acquisite da un campione di studenti idonei, selezionati da ANVUR, ad un certo punto della loro carriera universitaria.

I test "TECO", messi a punto da ANVUR in collaborazione con il CAE (*Council for Aid to Education*) di New York, sono stati somministrati agli studenti delle lauree (triennali), ad esclusione delle lauree delle professioni sanitarie, per valutare le capacità acquisite di ragionamento critico e risoluzione dei problemi, le capacità di rappresentare un determinato fatto mediante la comunicazione, le capacità di apprendere conoscenze nuove.

La misurazione di tali competenze, fortemente richieste dal mondo del lavoro, rappresenta per l'ANVUR un indicatore della qualità della formazione erogata dagli Atenei e, in prospettiva, un indicatore della capacità delle Università di rispondere alle esigenze espresse dal contesto produttivo e professionale di riferimento.

A regime, l'obiettivo dell'ANVUR è di misurare il valore aggiunto offerto da ciascun Ateneo agli studenti, in termini di competenze complessive conseguite al termine del percorso formativo, al netto di una serie di variabili di contesto come le competenze in ingresso degli studenti, definendo indicatori per un ranking degli Atenei.

Siena ha partecipato a Teco in linea con tali Politiche di Assicurazione di Qualità e con i propri indirizzi, con lo scopo di promuovere *un miglioramento della qualità della propria didattica*. Una volta restituiti ed analizzati, i risultati di TECO, saranno oggetto di interventi e azioni formative.

Proprio in questo settore si registra la convergenza con gli obiettivi di un progetto d'Ateneo, che ha rilievo all'interno del documento di programmazione triennale 2013 -2015 USIENA 2015, ossia il Santa Chiara Lab, ed in particolare, nell'ambito dei servizi per lo studente, il progetto sul laboratorio *USiena Life Skills Lab*. laboratorio permanente per lo sviluppo delle competenze trasversali.

Il progetto è stato attuato con la partecipazione del Presidio della Qualità di Ateneo, dei Referenti qualità di Dipartimento, dell'Ufficio Assicurazione di Qualità, del Delegato alla didattica e del Direttore del Dipartimento di Scienze della Formazione Scienze Umane e della Comunicazione interculturale.

Tab. Numeri e tassi di partecipazione a TECO per Dipartimento.

Dip.	DEPS	DGIUR	DISPI	DISAG	DFCLAM	DSFUCI	DISPOC	DSSBC
n°	76	51	14	73	n. idonei*	51	16	37
Tasso partecipazione degli idonei (partecipanti/Idonei)	45,2%	35,7%	27,5%	39,0%	0,0%	49,5%	15,7%	31,6%
Dip.	DBM	DMMS	DSMCN	DBCFC	DIISM	DSV	DSFTA	Ateneo
n°	non idonei*	12	8	20	22	16	15	<b>411</b>

Tasso partecipazione degli idonei (partecipanti/Idonei)	0	46,2%	7,6%	50,0%	36,1%	100,0%	78,9%	<b>36,1%</b>
---	---	-------	------	-------	-------	--------	-------	--------------

\* I Dipartimenti contrassegnati non avevano studenti idonei o per mancanza di requisiti richiesti agli studenti o perché iscritti a lauree delle professioni sanitarie.

L'attenzione strategica all'occupazione e alla formazione di competenze trasversali, emerge anche da un altro progetto inserito nel documento di programmazione triennale USiena 2015, "Co-teaching", finalizzato all'attivazione strutturata e diffusa, sui differenti insegnamenti presenti in un percorso di Laurea Magistrale, di una serie di attività di co-docenza, approccio che consente di "attivare" la docenza classica legandone i contenuti alla loro immediata ricaduta aziendale e nel mondo del lavoro.

f) Relativamente alla promozione di *forme innovative di didattica*, con riferimento ai contenuti formativi e all'utilizzo delle nuove tecnologie e di *modalità di erogazione della didattica a distanza*, si evidenzia la sinergia tra tale linea strategica e le politiche di assicurazione di qualità.

L'allegato E al DM 47/13, allegato in appendice, evidenzia la presenza di indicatori di valutazione periodica d'Ateneo relativi agli "studenti lavoratori".

Inoltre l'ANVUR, nelle "Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei Corsi di studio delle Università" introduce, tra i punti da verificare in relazione al perseguimento di adeguate politiche per la qualità della formazione, il seguente indicatore:

**A.Q.1.** Obiettivo: accertare *se e in quale forma l'Ateneo abbia adottato un piano di reclutamento degli studenti lavoratori o comunque con difficoltà per la frequenza e di progettazione dei percorsi formativi e di supporti correlati alle loro esigenze*

Su questo punto è particolarmente importante rilevare la presenza di un progetto di Ateneo presente all'interno di USiena 2015, ossia "USiena Integra" che risponde agli indirizzi di Ateneo e delle politiche di Assicurazione di Qualità.

Il progetto, infatti, si propone l'integrazione ed il potenziamento della didattica in presenza con forme di didattica a distanza, teledidattica, fruibili in modalità on-line dagli utenti. I corsi potranno essere seguiti anche in modalità asincrona, nel caso non si abbia la possibilità di partecipare nell'orario previsto per la lezione o nel caso si desideri riascoltare la lezione.

Il progetto è significativo in quanto la progettazione di percorsi formativi e supporti correlati alle esigenze degli studenti è un aspetto di particolare importanza per la qualità della formazione e per le politiche di AQ valorizzate dall'ANVUR.

#### Ricerca:

Per la prima volta, fra la fine del 2014 e la prima metà del 2015 l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca ha chiesto di compilare a tutti gli Atenei italiani la Scheda Unica Annuale sulla Ricerca (SUA RD).

Nel 2014/2015 erano già disponibili i risultati della VQR 2004-2010 così l'Ateneo e ciascun Dipartimento hanno potuto analizzare i propri risultati ed effettuare alcune osservazioni prima di iniziare la compilazione della SUA Ricerca.

La SUA Ricerca è una banca dati del MIUR che raccoglie dati ed informazioni, finalizzate all'accreditamento periodico dei Dipartimenti e dell'Ateneo e della valutazione periodica dei risultati della ricerca.

La base informativa della SUA Ricerca, riproduce, un modello di valutazione, autovalutazione e assicurazione della qualità della Ricerca proposta da ANVUR: se si confrontano i contenuti dei Quadri della SUA RD ed in particolare della Parte II “Risultati della Ricerca” (all.1) e l’Allegato E al D.M. 47/13 “Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica” si può constatare la convergenza tra i Quadri della SUA RD sopra menzionati e gli indicatori di valutazione periodica della ricerca (all. E D.M.47/2013)

Per l’anno 2013 i Dipartimenti hanno dovuto compilare anche la prima parte della SUA Ricerca, la parte maggiormente legata agli obiettivi strategici dei Dipartimenti, della loro organizzazione e delle Politiche di Assicurazione di Qualità dei Dip.ti stessi.

#### Parte I- Sez. A e B – SUA RD

Sezione            Descrizione Quadro

##### Sezione A - Obiettivi di ricerca del Dipartimento

A.1    A.1 Dichiarazione degli obiettivi di ricerca Dipartimento

##### Sezione B -    Sistema di gestione

          B.1 Struttura organizzativa del Dipartimento

B.1.b    B.1.b Gruppi di Ricerca

B.2    B.2 Politica per l'assicurazione di qualità del Dipartimento

B.3    B.3 Riesame della Ricerca Dipartimentale

I Dipartimenti hanno formulato, nel Quadro B.2, le Politiche per l’Assicurazione della Qualità del Dipartimento che naturalmente convergono in buona parte con gli indicatori di valutazione periodica.

Nel seguito sono riportate, in estrema sintesi, le principali tematiche su cui i Dipartimenti intendono lavorare nell’ambito della Politica di Assicurazione della Qualità della Ricerca dipartimentale; in particolare, sono state aggregate le politiche di AQ più ricorrenti, mettendo in evidenza la frequenza di tali politiche nei Dipartimenti stessi, ossia quanti Dipartimenti si sono impegnati ad andare nelle direzioni evidenziate.

Si evidenzia che le Politiche di AQ sono indicative della “direzione” nella quale i Dipartimenti ritengono che loro stessi, anche con il supporto dell’Ateneo e delle strutture tecniche ed amministrative, debbano lavorare.

Ne sono esempi il tema del “monitoraggio dei risultati, sistema AQ”, insieme ai temi dell’internazionalizzazione, del supporto/facilitazione all’accesso ai bandi di finanziamento e rendicontazione, valorizzazione del dottorato o post laurea etc.

### **1.6 Linee di sviluppo dell'attività amministrativa e tecnica**

Le linee di sviluppo e gli obiettivi strategici relativi alle attività amministrative sono stati programmati coerentemente con il Piano strategico e con il precedente Piano della performance.

L'attenzione rivolta ai servizi dedicati agli studenti e all'internazionalizzazione delle attività istituzionali, al centro della precedente programmazione, dovrà necessariamente guidare l'Ateneo anche per i prossimi anni, con l'assegnazione - e la verifica del loro grado di raggiungimento - di specifici obiettivi alle strutture e agli uffici coinvolti. Così sarà anche per il tema della semplificazione dei processi, dell'innovazione e della dematerializzazione, tanto più importante nell'attuale fase di contrazione delle risorse finanziarie disponibili, in un'ottica di equilibrio di bilancio. Il perseguimento degli obiettivi individuati nella Programmazione strategica 2013-2015, anche trasversali alla missioni istituzionali dell'Ateneo, ha comportato, in taluni casi, una rivisitazione delle procedure interne, come è inevitabile quando i termini della visione strategica di un'organizzazione si concretizzano.

Al termine dell'iter di ridefinizione della struttura organizzativa dell'Ateneo in seguito alle innovazioni gestionali introdotte dalla L. 240/2010 e dal nuovo Statuto, si è raggiunto il decentramento di tutte le competenze operative ragionevolmente ed economicamente allocabili presso le strutture "decentrate".

Per le future sfide organizzative un ruolo chiave dovrà essere assegnato alla formazione, con programmi volti sia a cogliere le esigenze specifiche di alcune aree/uffici che a colmare le carenze che l'evoluzione della disciplina normativa e delle prassi tecniche inevitabilmente comportano. In particolare, sui temi performance, trasparenza e anticorruzione, dato l'elemento di novità che ancora costituiscono all'interno dell'organizzazione, l'esigenza di una formazione specifica è particolarmente avvertita.

Rispetto alle precedenti definizioni di obiettivi e indirizzi strategici, sarà necessario, già a partire dal presente Piano, coinvolgere attivamente tutta la struttura organizzativa, rendendola partecipe dei risultati da raggiungere e delle conseguenze del posizionamento, tanto positivo quanto negativo, riportato dall'Ateneo riguardo agli indicatori di performance delle sue attività istituzionali.



## 2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale

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.

### 2.1 Processo di definizione degli obiettivi e valutazione dei risultati

Ricordiamo che, in generale, quali obiettivi della pianificazione delle attività gestionali nel triennio 2014-2016 sono stati a suo tempo enunciati<sup>9</sup>:

- 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, nel corso del 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 anche 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.

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);

---

<sup>9</sup> V. Piano della performance 2014-16

- concordati/accettati come impegno comune.

L'attuale organizzazione<sup>10</sup> 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*<sup>11</sup>, 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.

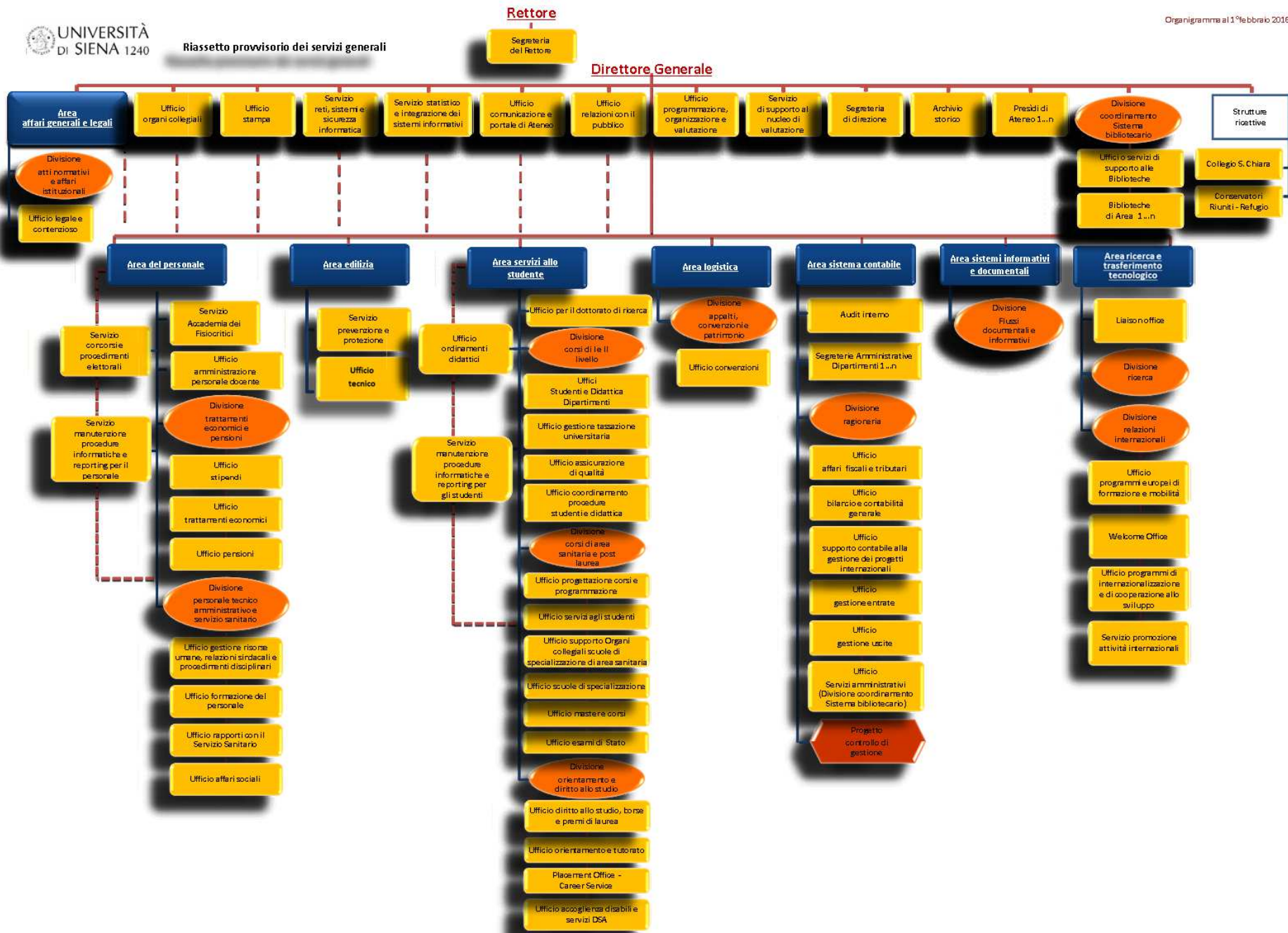
Il Direttore Generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili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

---

<sup>10</sup> V. *Organigramma*, pagina seguente.

<sup>11</sup> 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.



necessariamente parte integrante del *Piano della performance*; gli obiettivi per i Dirigenti e per il personale tecnico-amministrativo dovrebbero essere invece assegnati dal superiore gerarchico secondo lo schema appena esaminato, e perciò in teoria potrebbero non 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. Ma si è valutato che identificare solo gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, avrebbe reso il Piano della Performance troppo vago: è stata perciò fatta la scelta di enucleare in maniera puntuale gli obiettivi non solo per il Direttore Generale, ma anche per il Direttore Generale vicario e per gli altri contesti organizzativi. In quest'ultimo caso, però, l'identificazione del soggetto responsabile del raggiungimento dell'obiettivo viene formalizzata successivamente, con un atto autonomo del Direttore Generale (o del Dirigente, se da questi delegato).

## 2.2 Obiettivi operativi

Nel Piano della performance 2015 sono state evidenziate le linee di azione che l'Ateneo intende sviluppare dopo aver portato, con la fine del 2014<sup>12</sup>, felicemente a conclusione il Piano di risanamento: "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)"<sup>13</sup>.

In coerenza con questi indirizzi, all'interno del nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (v. Allegato 1) sono stati sviluppati tre *Indicatori globali di performance* (per Didattica, Ricerca e Terza Missione e Gestione), all'evoluzione dei quali è legata parte della valutazione della performance annuale. Dal citato *Sistema di misurazione e valutazione* desumiamo infatti che la performance del Direttore Generale viene misurata in base ai seguenti elementi:

- a) per il 40%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
- b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati dall'insieme delle Aree dirigenziali e dalle Divisioni, quando queste ultime sono poste in posizione di staff rispetto alla Direzione Generale;

<sup>12</sup> Si veda a tal proposito la Nota N. 6609 del 19 febbraio 2015 del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

<sup>13</sup> *Piano della performance 2015*, pag. 6.

- c) per il 20%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
- d) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
- e) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca.

Lo stesso schema, pur con percentuali diverse, si applica ai Dirigenti; infatti, in questo caso, la performance viene valutata:

- a) per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
- b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'Area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;
- c) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
- d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
- e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca

Tali indicatori rilevano inoltre anche per il personale tecnico-amministrativo, nei termini in cui entrano nella valutazione della performance in modo diretto (personale dei Dipartimenti) o indiretto<sup>14</sup> (resto del personale).

In relazione agli obiettivi da conseguire, per il quale deve essere evidenziato il peso relativo ad essi assegnato ai fini della valutazione della performance individuale, il *Sistema di misurazione e valutazione* prevede che “essi devono essere assegnati in modo formale, dopo averne verificato la fattibilità con i diretti interessati, soprattutto in relazione alla disponibilità delle risorse necessarie per raggiungere i risultati programmati ed all’analisi dei fattori di contesto (interno ed esterno) che potrebbero condizionarne l’esito”; inoltre, “in sede di assegnazione formale devono altresì essere fissati, in modo chiaro e puntuale, gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi pienamente raggiunto”.

E’ previsto, infine, che gli obiettivi assegnati non devono essere in contraddizione con le linee strategiche dell’Ateneo e devono essere preferibilmente orientati verso le tematiche definite in sede di Programmazione triennale.

Fatte queste premesse, e ripresi gli elementi grafici già utilizzati nel Piano della performance 2015 che assegnavano a ciascun obiettivo operativo un codice-colore che ne rendesse immediatamente evidente la sua afferenza ad un’area strategica e/o ad un obiettivo strategico, secondo lo schema seguente:

<b>Aree strategiche (AS)</b>	<b>Visione strategica (VS)</b>
<b>RICERCA</b>	<b>P1: Servizi agli studenti</b>
<b>DIDATTICA</b>	<b>P2 Internazionalizzazione</b>
<b>TERZA MISSIONE</b>	<b>P3 Occupabilità</b>
<b>GESTIONE</b>	<b>P4 Promozione sostenibilità</b>

<sup>14</sup> Il 20 % del risultato è legato infatti al risultato complessivo del dirigente di riferimento.



si evidenziano gli obiettivi da conseguire e/o i target da raggiungere da parte del Direttore Generale per l'anno 2016:

#### DIRETTORE GENERALE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Analizzare e adeguare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa	Analisi della situazione esistente e redazione di una proposta di riorganizzazione	31/12/2016	20%
2		Migliorare i servizi e semplificare i processi	Customer satisfaction sui servizi	65%	10%
3		Procedimenti elettorali online	Svolgimento dell'elezione del Rettore e dei rappresentanti degli studenti online	2 proc. 2016 online	10%
4		Monitorare e assicurare il raggiungimento degli obiettivi delle diverse aree	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture	80%	20%
5		Migliorare la performance dell'attività gestionale di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Gestione)	> 1	20%
6		Migliorare la performance dell'attività didattica di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Didattica)	> 1	10%
7		Migliorare la performance dell'attività di ricerca di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Ricerca)	> 1	10%

si evidenziano altresì gli obiettivi da conseguire e/o i target da raggiungere per l'anno 2016 da parte dell'unico altro dirigente attualmente in servizio all'Università di Siena, che riveste anche le funzioni di Direttore Generale vicario:

#### DIRETTORE GENERALE vicario

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Modello per la definizione dei carichi di lavoro e la determinazione dei fabbisogni di PTA ed applicazione sperimentale sull'Area Servizi allo studente	Presentazione del documento al DG	31/12/2016	30%
2		Proiezione pluriennale del personale docente dell'area sanitaria finalizzato alla programmazione delle coperture necessarie alle Sc. di spec.ne mediche	Presentazione report al DG e al MR	31/07/2016	20%
3		Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	Definizione degli strumenti per la rilevazione della Customer satisfaction e somministrazione primo questionario	31/10/2016	10%
4		Monitorare e assicurare il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'Area Servizi allo studente	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture dell'Area	90%	20%

5	Migliorare la performance dell'attività gestionale di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Gestione)	> 1	10%
6	Migliorare la performance dell'attività didattica di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Didattica)	> 1	5%
7	Migliorare la performance dell'attività di ricerca di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Ricerca)	> 1	5%

Dopo l'approvazione del Piano della performance 2015, Direttore generale e Dirigenti fissano i seguenti obiettivi per le strutture interessate secondo le modalità previste nel *Sistema di misurazione e valutazione* e li attribuiscono formalmente ai responsabili:

#### AREA SERVIZI ALLO STUDENTE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Migliorare la visibilità nazionale dell'Ateneo sui temi dell'orientamento	Organizzazione 1° summit nazionale dell'education	31/03/2016	20%
2		Ampliamento dell'orario di apertura settimanale dei servizi	Sommatoria delle ore di apertura delle struttura dell'Area	+10%	10%
3		Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	Customer satisfaction sui servizi in presenza e on line erogati agli studenti	65%	10%
4		Configurazione procedura trasmissione dati Agenzia delle Entrate per mod. 730 precompilato	Verifica e trasmissione dati	28/02/2016	10%
5		Trasferimento anagrafiche studenti da Esse3 a UGOV anagrafiche comuni e analisi dei processi di integrazione Esse3 UgovCO	Trasferimento dati ed analisi dei processi di integrazione	31/12/2016	10%
6		integrazione UGOV didattica - Portale di Ateneo	completamento integrazione	31/12/2016	10%
7		Job week del placement	Organizzazione evento	30/11/2016	20%
8		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
9		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

#### AREA SISTEMA CONTABILE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Analisi della gestione 1° sem	Produzione report	15/06/2016	30%
2		Analisi della gestione 2° sem.	Produzione report	15/12/2016	20%
3		Miglioramento del ciclo attivo	Crediti riscossi nell'anno / crediti riscuotibili	75%	10%
4		Miglioramento del ciclo passivo	Debiti pagati nell'anno / debiti scaduti	75%	10%
5		Trasferimento anagrafiche studenti da Esse3 a UGOV anagrafiche comuni e analisi dei processi di integrazione Esse3 UgovCO	Trasferimento dati ed analisi dei processi di integrazione	31/12/2016	20%

6	Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
7	Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

#### AREA DEL PERSONALE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Implementazione di CSA	Migrazione dati da SIGRU	31/10/2016	30%
2		Implementazione di CSA	Definizione progetto di recupero dati schede cartacee ed inserimento in CSA	31/05/2016	10%
3		Implementazione nuovo software rilevazione presenze	messa a regime del nuovo sistema	30/06/2016	10%
4		Indagine sul clima e il benessere organizzativo	Definizione delle modalità di rilevazione ed approntamento degli strumenti necessari	Prima rilevazione entro il 31-12-2016	10%
5		Piano docenti	N. concorsi banditi entro il 2016/N. posti programmati	90%	10%
6		Revisione del procedimento e degli strumenti per le PEO	Presentazione nuovo regolamento PEO	30/09/2016	20%
7		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
8		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

#### AREA EDILIZIA

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		completamento Santa Chiara	trasferimento uffici	31/08/2016	40%
2		acquisizione Fieravecchia	valutazione dell'immobile e stima dei costi	30/09/2016	10%
3		Pianificare la manutenzione ordinaria degli edifici	Percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza		10%
4		Ridurre le spese per l'energia	Valore degli interventi realizzati nel 2016 per il contenimento del consumo energetico		10%
5		Garantire un'efficace progettazione dei lavori anche al fine di prevenire la corruzione	Percentuale di varianti su lavori		10%
6		Istallazione sperimentale asciugamani elettrici	% asciugamani sostituiti in un presidio	100%	10%
7		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
8		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

#### AREA LOGISTICA

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		acquisizione Fieravecchia	definizione contrattuale	31/12/2016	15%



2	Accordi quadro per approvvigionamento di beni e servizi di utilità comune a più Strutture	N. accordi	2	20%
3	Decentramento contrattuale: accettazione atti di liberalità	Deliberazione CdA	31/12/2016	20%
4	acquisizioni secondo i parametri ecosostenibili nella carta per fotocopiatrici	Percentuale di acquisti di carta ecosostenibile su totale acquisti di carta	75%	20%
5	Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
6	Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	20%

#### AREA RICERCA

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Migliorare la qualità dei servizi erogati ai responsabili di progetto	Customer satisfaction ai responsabili di progetto	65%	20%
2		Aumento domande di candidatura per borse Erasmus per studio e conseguente sviluppo mobilità outgoing	N. studenti in uscita	+15 %	10%
3		Sviluppo incentivazione mobilità al fine dell'ottenimento dei crediti	N. cfu conseguiti all'estero	+30%	10%
4		Consolidamento Buddy Programme	N. studenti buddies	+20%	10%
5		Analisi e monitoraggio azioni e dati Relazioni internazionali 2015	Presentazione report	31/10/2016	10%
6		Incontri con gli studenti da tenersi nei Presidi precedenti all'uscita dei bandi per la mobilità overseas e doppi titoli 17/18 (settembre/ottobre 2016)	Domande di candidatura	+10%	5%
7		Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti stranieri	Customer satisfaction studenti incoming	65%	10%
8		Procedure on-line per la ricerca scientifica. Predisposizione ed elaborazione dati e informazioni inerenti il settore	Presentazione report	31/12/2016	5%
9		Incremento quantitativo e qualitativo della partecipazione dei ricercatori dell'Università alle iniziative regionali, nazionali, comunitarie ed internazionali per la ricerca scientifica	Progetti presentati e approvati	+20%	10%
10		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
11		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

#### AREA AFFARI GENERALI E LEGALI

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
----	----	-----------	------------	--------	------

1	Completare la definizione del processo contabile	Redazione del nuovo RAFC	31/12/2016	25%
2	Completare la definizione del processo contabile	Redazione del nuovo Reg c/terzi	31/12/2016	15%
3	Migliorare l'efficacia dell'azione legale	(sentenze favorevoli + accordi stragiudiziali conclusi) / fascicoli aperti	+20%	20%
4	Semplificare l'interpretazione normativa	Percentuale di pareri risolutivi rilasciati	100%	20%
5	Riorganizzazione della pagina del Portale di Ateneo "Altri Regolamenti"	Proposta di articolazione (100%)	31/12/2016	10%
6	Redazione e pubblicazione sul web degli Indici generali del Bollettino Ufficiale – anni 2009/2012	Redazione degli Indici (70%) Controllo dei contenuti (80%) Inserimento sul portale di Ateneo (100%)	31/12/2016	10%

#### AREA SISTEMI INFORMATIVI E DOCUMENTALI

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Unificazione del registro di protocollo	Definizione e predisposizione degli atti necessari all'unificazione	31/12/2016	30%
2		Massimario di scarto	Aggiornamento del Massimario di scarto risalente all'anno 2004	31-dic-16	10%
3		Massimario fascicolo edilizio	Predisporre in collaborazione con l'Ufficio Tecnico la bozza del Massimario del fascicolo edilizio	31-dic-16	10%
4		Tempistica dei procedimenti	Definizione dei tempi di assolvimento di ogni procedimento amministrativo	31-dic-16	10%
5		Albo on-line	Presentazione al Direttore Generale del Regolamento relativo all'Albo on-line per i successivi passaggi agli Organi di Governo.	30-set-16	10%
6		Procedimenti amministrativi	Gestione in Titulus "Procedamus" dei procedimenti amministrativi finalizzati alla pubblicazione sul sito istituzionale così come previsto per obbligo normativo (pagina trasparenza).	30-giu-16	30%

#### SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENE0

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Miglioramento servizi agli studenti: Progetto SBART - attivazione progetto regionale integrato per la riproduzione dei documenti	Definizione e attivazione di un sistema condiviso a livello regionale, con la sostituzione di tutta l'infrastruttura e la sostanziale riduzione dei costi per gli studenti	30/06/2016	10%
2		Ampliamento dell'orario di apertura settimanale dei servizi	Apertura della Sala Rosa nel fine settimana e in due dopocena settimanali, con l'estensione dei servizi di consultazione e prestito straordinario dei libri da parte di tutte le biblioteche	entro il 30/06/2016	15%
3		Assistenza per la VQR	N. prodotti inseriti	> 1200	20%

4		Estensione attività teledidattica con l'estensione del numero di insegnamenti supportati	Fruizione degli insegnamenti dalla sede decentrata di San Giovanni V/A. Fruizione in modalità asincrona degli insegnamenti di Scienze politiche e di quelli destinati a studenti disabili	31/12/2016	15%
5		Evoluzione servizi bibliotecari: Progetto SBART - implementazione nuovo sistema condiviso per la gestione dei servizi	Configurazione processo di migrazione a ALMA, definizione di norme e processi gestionali e catalografici condivisi con gli altri Atenei toscani	31/12/2016	25%
6		Potenziamento supporto alla didattica con la creazione di bibliografie e documentazione didattica disponibile on-line	Implementazione, parametrizzato e sviluppo della nuova piattaforma tecnologica LEGANTO	30/09/2016	15%

#### DIPARTIMENTI (Segreterie Amministrative)

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Incentivare l'utilizzo del mercato elettronico	Spese totali su MEPA / Spese effettuabili su MEPA	100%	20%
2		Incentivare lo svolgimento dell'attività di ricerca programmata	Spese per ricerca / Fondi assegnati per ricerca	75%	20%
3		Rispetto delle scadenze fissate	Giorni di ritardo cumulati	0	20%
4		Migliorare i servizi e semplificare i processi	Customer satisfaction sui servizi	65%	20%
5		Migliorare gli indicatori di performance dell'attività didattica del Dipartimento	indicatore sintetico performance didattica del Dipartimento	> 1	10%
6		Migliorare gli indicatori di performance dell'attività di ricerca/3M del Dipartimento	Migliorare gli indicatori di performance dell'attività di ricerca/3M del Dipartimento	> 1	10%

#### DIPARTIMENTI (Uffici Studenti e Didattica)

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Ampliamento dell'orario di apertura settimanale dei servizi	incremento ore di apertura	15%	40%
2		Controllo a campione delle autocertificazioni ISEE	N. autocertificazioni controllate	5%	40%
3		Migliorare gli indicatori di performance dell'attività didattica del Dipartimento	indicatore sintetico performance didattica del Dipartimento	> 1	20%

#### SANTA CHIARA LAB

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		migliorare la visibilità internazionale dell'Ateneo	Organizzazione dell' "European Millennials Lab. Prima edizione"	13-18/5/2016	50%
2		dare visibilità al Santa Chiara Lab	Organizzazione 10 eventi	31/12/2016	50%

Il Direttore Generale ed i dirigenti, nella loro autonoma valutazione, possono attribuire formalmente, anche in corso d'anno, ulteriori obiettivi: perché assumano rilievo ai fini della performance è però necessario che essi vengano allegati (come Appendice) al *Piano integrato della performance 2016* via via che vengono definiti.

### 3. Analisi delle aree di rischio

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

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

Tali piani, che sono integralmente riportati negli All. 2 e 3, costituiscono il secondo aggiornamento redatto sulla scorta delle indicazioni riportate nella determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 "Aggiornamento 2015 al Piano nazionale anticorruzione" predisposta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Considerata la necessaria integrazione tra gli obiettivi di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione si riportano, in maniera sintetica (e con i dovuti rimandi ai piani allegati), in questo capitolo:

- il processo di valutazione dei rischi legati ai processi di Ateneo e una loro sintetica rappresentazione;

e nel capitolo successivo:

- l'illustrazione sintetica delle strategie di comunicazione e delle iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza.

#### 3.1. Prevenzione della corruzione ed analisi delle aree di rischio

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

La prevenzione della corruzione comporta una mappatura di tutti i processi interni all'ente, la valutazione dell'esposizione al rischio e l'individuazione delle misure di prevenzione per quelle aree che risultano maggiormente esposte.

L'Università di Siena ha avviato nel corso dell'anno 2015 un'articolata attività di mappatura e di revisione dei processi condotta nella logica della loro reingegnerizzazione. Considerati i molteplici ambiti di azione delle università, ad oggi l'attenzione si è focalizzata solo per quelle aree individuate dalle letterature di settore come maggiormente esposte<sup>15</sup>:

- 1) Autorizzazioni o concessioni,
- 2) Scelta del contraente per lavori, servizi e forniture,
- 3) Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici,
- 4) Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera,

---

<sup>15</sup> Determinazione A.N.A.C. n. 12 del 28/10/2015 – pagg. 17 e 18 – Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo per la performance delle università statali italiane del luglio 2015 – pag. 15

- 5) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio,
- 6) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni,
- 7) Incarichi e nomine,
- 8) Affari legali e contenzioso,
- 9) Didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, etc.),
- 10) Ricerca (gestione dei fondi di ricerca, ecc.).

I principi utilizzati per la valutazione e la gestione del rischio sono stati desunti dai “Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010”, che rappresentano l’adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB “*Risk Management*”. La gestione delle misure di prevenzione per la corruzione mutua infatti la sua struttura dai sistemi di gestione della qualità che prevedono l’applicazione del modello di Deming (PLAN – DO – CHECK – ACT) in un’ottica di monitoraggio e miglioramento continuo.

Per ognuno dei settori sopra richiamati sono stati identificati i principali fattori di rischio<sup>16</sup>, per i quali sono state considerate le probabilità di accadimento (Frequenza) e le conseguenze lesive dell’impatto sia interno all’Università che nella società (Magnitudo) secondo la seguente scala di valori:

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

Il valore del rischio è pertanto il risultato della moltiplicazione della frequenza per la magnitudo

$$R = F \times M$$

**Di seguito è riportata la matrice del rischio**

<b>FREQUENZA</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"><span style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></span> <b>Rischio alto (15 - 25)</b></div> <div style="display: flex; align-items: center;"><span style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></span> <b>Rischio medio (8 – 12)</b></div> <div style="display: flex; align-items: center;"><span style="width: 15px; height: 15px; background-color: lightgreen; margin-right: 5px;"></span> <b>Rischio basso (1 – 6)</b></div> </div>
	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	
	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	
	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	<b>MAGNITUDO</b>					

La matrice ha permesso di clusterizzare le attività di rischio evidenziando conseguentemente le priorità di intervento.

In ogni caso, è importante sottolineare che sono sempre e solo le attività amministrative, nel loro complesso, ad essere catalogate come “a rischio” e non l’operato delle singole unità di personale e/o dei loro diretti Responsabili.

<sup>16</sup> PTPC 2016-2018, paragrafo 4.3.2. *Identificazione dei possibili rischi*, pagg. 17 - 20

Di seguito si riporta la tabella con l'individuazione del fattore di rischio, la probabilità di accadimento (Frequenza), la portata dell'evento lesivo (Magnitudo), il rischio (F x M), il livello di esposizione per individuare le priorità di intervento e le strutture coinvolte

Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
<b>AUTORIZZAZIONI O CONCESSIONI</b>					
concessione di autorizzazioni in maniera discrezionale e non pubblicizzata	3	3	9	medio	Dipartimenti; Segreteria del Rettore; Area Logistica
affidamento di concessioni di servizi (bar, vending, etc.) tramite procedure non concorrenziali	3	4	12	medio	Area Logistica
<b>SCelta DEL CONTRAENTE PER LAVORI, SERVIZI E FORNITURE</b>					
definizione dei requisiti di accesso alla gara, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali)	4	4	16	alto	Area logistica; Area edilizia; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica; Divisione coordinamento sistema bibliotecario; Presidio San Miniato; Segreterie amministrative dei Dipartimenti; (eventuali ulteriori RUP)
uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	3	4	12	medio	
utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	4	4	16	alto	
ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	3	4	12	medio	
elusione delle regole di affidamento degli appalti, al fine di agevolare un particolare soggetto	4	4	16	alto	
<b>SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI E VANTAGGI ECONOMICI</b>					
erogazione di contributi in maniera discrezionale e non pubblicizzata	2	2	4	basso	Rettore; Direttore generale; Area sistema contabile; Area servizi allo studente.
erogazione di contributi, sussidi, ausili o vantaggi economici non ammessi dalla legge	2	2	4	basso	Area sistema contabile; Area servizi allo studente; Area del personale.
irregolare determinazione delle tasse universitarie	2	3	6	basso	Area servizi allo studente
valutazioni non oggettive e difetti di natura istruttoria	2	3	6	basso	Area sistema contabile; Area servizi allo studente;

Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
					Area del personale.
valutazioni arbitrarie ai fini della corresponsione di vantaggi economici al personale	3	4	12	medio	Area del personale
<b>CONCORSI E PROVE SELETTIVE PER L'ASSUNZIONE DEL PERSONALE E AVANZAMENTI DI CARRIERA</b>					
previsioni di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire (posizione lavorativa, ammissione alla scuola di specializzazione, al dottorato, al corso di studio a numero chiuso, etc.) allo scopo di reclutare candidati particolari;	3	4	12	medio	Servizio concorsi e procedimenti elettorali; Dipartimenti; Area del personale.
abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari;	1	4	4	basso	Area del personale
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari;	3	4	12	medio	Area del personale; Dipartimenti.
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari;	2	4	8	medio	Area del personale; Dipartimenti.
progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari;	3	3	9	medio	Area del personale
motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari.	3	4	12	medio	Area del personale; Dipartimenti; Area logistica; Area edilizia.
<b>GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO</b>					
utilizzo improprio del magazzino economale	3	4	12	medio	Area logistica
omesso e non costante monitoraggio dei beni mobili inventariali;	4	4	16	alto	Area logistica; Dipartimenti.
omesso aggiornamento dell'inventario dei beni immobili;	1	5	5	basso	Area logistica; Area edilizia.
determinazione di canoni di locazione non	2	4	8	medio	

Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
corrette;					
sopravalutazioni del patrimonio immobiliare;	2	5	10	medio	
uso improprio della cassa economale;	2	3	6	basso	Area logistica
mancata o irregolare registrazione delle entrate;	3	1	3	basso	Area logistica; Biblioteche; Servizio promozione attività internazionali; Collegio Santa Chiara.
<b>CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI</b>					
discrezionalità nella individuazione delle persone o delle procedure da sottoporre a controllo (verifica della correttezza amministrativa di alcuni procedimenti, controllo sull'uso dei telefoni o di altro materiale o attrezzature dell'Università);	3	3	9	medio	Divisione ragioneria; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica; Area del personale.
irregolarità nella gestione dei controlli	3	3	9	medio	
<b>INCARICHI E NOMINE</b>					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare i requisiti attitudinali e professionali dei candidati allo scopo di favorire candidati particolari,	3	4	12	medio	Area del personale; Dipartimenti.
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Servizio concorsi e procedimenti elettorali; Area del personale; Dipartimenti.
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione (es: regola dell'anonimato in caso di prova scritta)	3	3	9	medio	Area del personale; Dipartimenti.
<b>AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO</b>					
infedele patrocinio in causa	2	3	6	basso	
pareri tendenziosi in presenza di conflitti di interesse	3	3	9	medio	Ufficio legale e contenzioso
<b>DIDATTICA</b>					
gestione test di ammissione prodotti <i>in house</i> tesa a favorire particolari candidati;	2	4	8	medio	Dipartimenti
valutazione degli studenti	2	4	8	medio	Personale docente
diffusione di informazioni relative agli argomenti di esame	2	4	8	medio	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di esame	2	4	8	medio	Personale docente



Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
alterazione dei risultati delle prove di esame	1	5	5	basso	Dipartimenti
irregolare valutazione della documentazione amministrativa presentata dagli studenti (accettazione di pratiche non regolari)	2	4	8	medio	Area servizi allo studente
alterazione dei dati relativi alla carriera universitaria;	1	5	5	basso	Area servizi allo studente
<b>RICERCA</b>					
previsione di requisiti di accesso “personalizzati” per il reclutamento di assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, borsisti e collaboratori coordinati e continuativi;	3	4	12	medio	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Dipartimenti
acquisizione delle attrezzature scientifiche o servizi necessari per le attività di ricerca non rispettando le corrette procedure per l’individuazione del contraente;	4	4	16	alto	Dipartimenti; Area logistica.
rendicontazione non fedele	4	4	16	alto	Dipartimenti; Dipint.

Nel piano della prevenzione della corruzione 2016-2017-2018 sono riportate analiticamente le misure di prevenzione che sono state individuate e che dovranno trovare attuazione nel corso del triennio di riferimento.

### 3.2 Obiettivi performance 2016

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, tra gli obiettivi operativi fissati per ciascuna struttura ai fini della valutazione della performance 2016, vi è quasi sempre la mappatura di almeno un processo di competenza.

Individuando i principali fattori di rischio e applicando la matrice di rischio sopra descritta direttamente, si ritiene che le strutture possano acquisire maggiore consapevolezza della portata di tali problematiche; contestualmente, le strutture sono chiamate ad identificare possibili misure idonee a ridurre i livelli di rischio, in particolare attraverso la reingegnerizzazione dei processi coinvolti.

Ad ulteriore testimonianza dell’attenzione dell’Ateneo verso tali tematiche, si evidenzia che nella costruzione dell’*Indicatore globale di Performance* riferito alla gestione entrano ben 6 indicatori (su 24 previsti) che dovrebbero spingere le strutture interessate a porre in essere azioni coerenti con la riduzione dei livelli di rischio in alcune attività. Li ricordiamo brevemente<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> V. *Sistema di misurazione e valutazione*, pagg. 22 e 23.

Dipartimenti:

5) Incentivare l'utilizzo del mercato elettronico: Spese totali su MEPA / Spese effettuabili su MEPA

Altre strutture:

12) Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa: percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate

13) Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione: N. di proposte per aree di rischio specifiche presentate

14) Garantire la tutela della concorrenza negli approvvigionamenti anche al fine di prevenire la corruzione: Percentuale di operatori economici aggiudicatari di più contratti negli ultimi 10 anni

15) Garantire un'efficace progettazione dei lavori anche al fine di prevenire la corruzione: Percentuale di varianti su lavori

16) Pianificare la manutenzione ordinaria degli edifici: Percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, non si tratta solo di una mera rilevazione a fini conoscitivi: il valore dell'indicatore globale conseguito ha infatti effetti diretti sulla valutazione individuale della performance.

## 4. Comunicazione e trasparenza

La Trasparenza, nel contesto normativo attuale e all'interno del programma triennale, è intesa come "accessibilità totale delle informazioni" riguardanti l'organizzazione e l'attività dell'Ateneo; essa ha l'obiettivo di favorire un controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, nonché realizzare un'amministrazione aperta e al servizio del cittadino.

Obiettivo prioritario di questa sezione è rappresentare, ai portatori di interesse (stakeholder) e alla comunità di riferimento, le azioni intraprese e il percorso che l'Ateneo senese programma di realizzare al fine di garantire:

- un'efficace comunicazione e un adeguato livello di trasparenza,
- la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

### 4.1. Politica di comunicazione e trasparenza

Gli organi di governo e l'amministrazione hanno costantemente avuto attenzione al rispetto delle tematiche della trasparenza e allo sviluppo di una efficace politica di comunicazione.

Gli strumenti attraverso i quali la politica di comunicazione e trasparenza dell'Ateneo senese si realizza sono:

- sito web d'Ateneo a norma rispetto agli obblighi di accessibilità e di trasparenza e in doppia lingua,
- nomina dei Responsabili del Procedimento di Pubblicazione (RPP)<sup>18</sup>,
- costante aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web,
- predisposizione di tutte le condizioni per ottemperare agli obblighi di trasparenza imposti dalle varie leggi alle Università, tra cui le numerose disposizioni relative all'offerta didattica,
- programmazione pluriennale dei contratti di lavori e degli acquisti dei servizi.

Allo stesso tempo, l'Università di Siena, basandosi sui principi del *Codice in materia di tutela dei dati personali* e, in particolare, sul principio della "non eccedenza", nella redazione di atti e documenti soggetti a pubblicazione, a partire dalle delibere degli organi di governo, pone la necessaria attenzione affinché essi non contengano elementi lesivi dei diritti alla riservatezza dei soggetti interessati.

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

L'Università degli Studi di Siena nel corso del 2016 organizzerà una *Giornata della Trasparenza*. Considerato lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della *performance*, tale evento sarà l'occasione per fornire informazioni sul Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, sul Piano e Relazione della Performance, nonché sul Piano anticorruzione a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti (gli *stakeholder*). Tale giornata si inserisce nelle attività che da anni l'Ateneo sviluppa nell'organizzazione di iniziative di comunicazione finalizzate al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo permanente con i suoi principali *stakeholder*, quali i futuri studenti, gli studenti, le organizzazioni che li rappresentano e le loro famiglie, ma anche con i portatori di interesse secondari, quali i docenti, il personale tecnico e amministrativo, i titolari di

---

<sup>18</sup> Disposizione del Direttore Amministrativo n. 178/2013 dell'9 marzo 2013, con l'integrazione di cui alla Disposizione del Direttore Amministrativo n. 385/2013 del 25 maggio 2013.

borse di studio, le rappresentanze dei lavoratori di Ateneo, nonché i fornitori, i cittadini, le istituzioni e gli enti che operano sul territorio in sinergia con l'Università nello sviluppo delle politiche di sostegno al diritto allo studio e all'inclusione degli studenti nel contesto cittadino.

Tra le principali iniziative di diffusione delle attività universitarie indirizzate ai futuri studenti: lo Sportello di orientamento personalizzato che offre agli studenti l'opportunità di valutare tutte le prospettive di studio, i relativi sbocchi professionali e di imparare a muovere i primi passi all'interno della realtà universitaria; la *Summer School* sull'orientamento che si rivolge ai Dirigenti scolastici e ai docenti referenti per l'orientamento i quali, in compagnia dei docenti universitari, condividono esperienze, problemi e soluzioni utili agli studenti e alle loro famiglie per aiutarli ad affrontare il futuro con coscienza e responsabilità. Nell'ambito del progetto TUO (Toscana Università Orientamento), l'Ateneo di Siena apre le porte alle future matricole per cinque giorni, ospitando i ragazzi nelle residenze studentesche, facendoli mangiare alle mense universitarie e, cosa più importante, facendoli partecipare a lezioni, seminari, dibattiti e altri eventi della vita universitaria. Infine, l'Università aperta, l'*Open Day* dell'Università di Siena, è uno strumento per facilitare una scelta universitaria consapevole, responsabile e autonoma e un conseguente migliore inserimento all'interno del corso di studi.

Importantissimo strumento di divulgazione delle attività finalizzate al sostegno di matricole e studenti iscritti, la Guida "Orientarsi all'Università di Siena", disponibile dal mese di settembre di ciascun anno, realizzata in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale con una grafica coordinata tra i tre Atenei generalisti toscani (Siena, Pisa e Firenze), contiene tutte le proposte di orientamento per le scuole e per gli studenti che si devono immatricolare.

La piena accessibilità ai contenuti dell'offerta formativa dell'Ateneo, compresi i servizi amministrativi offerti dalle strutture universitarie di supporto alla didattica, è garantita dalla sezione Didattica del portale di Ateneo e dai principali canali informativi che ne consentono la massima diffusione (Manifesto degli Studi, *newsletter* EDIC SIENA del Centro di Informazione *Europe Direct*, principali *social network*, canale *youtube*, pagine e *chat facebook, twitter, flickr* e *app* di orientamento ecc.).

Nella stessa sezione sono altresì pubblicati i risultati dell'attività di valutazione della didattica, organizzata e monitorata dal Presidio di Qualità di Ateneo secondo direttive ANVUR.

Nell'ambito del progetto Cittadinanza Studentesca, un importante ruolo nel coinvolgimento degli *stakeholder* primari è rivestito dal portale USiena Welcome (consultabile all'indirizzo [www.usienawelcome.unisi.it](http://www.usienawelcome.unisi.it)) che l'Ateneo, insieme ad altri attori istituzionali, ha realizzato per costruire, migliorare e promuovere nuove misure di partecipazione e coinvolgimento diretto degli studenti, attraverso l'analisi dei bisogni e delle proposte che gli stessi hanno manifestato. Il portale ha diviso i diversi *stakeholder* in target e gruppi - studenti del territorio toscano, studenti fuori sede, studenti internazionali e famiglie e, sulla base di essi, sono stati offerti nuovi servizi.

Sono inoltre stati raccolti e riorganizzati tutti i servizi che altri Enti ed Istituzioni come il Comune di Siena o l'Ardsu dedicano ai suddetti gruppi. Per lo sviluppo del progetto è stata seguita la metodologia dei gruppi di ascolto: dopo una prima fase di raccolta e analisi dei bisogni, essi sono stati tradotti in azioni concrete.

Iniziativa particolarmente apprezzata dagli studenti è l'annuale *Welcome Day*, giornata di benvenuto finalizzata alla presentazione agli studenti neoiscritti dei servizi dell'Ateneo, delle strutture dipartimentali, delle iniziative culturali e sportive, attraverso il coordinamento dei servizi offerti dal Comune, la Provincia, l'Azienda regionale per il diritto allo studio, l'Ausl ecc., per favorire una sempre più forte interazione tra l'Ateneo e i diversi attori del territorio e agevolare l'integrazione degli studenti nel tessuto cittadino.

Tra le iniziative volte a migliorare le condizioni e il livello di soddisfazione degli studenti, discende dalla proficua interazione tra attori del territorio il lancio di un sondaggio rivolto agli studenti per risolvere i problemi legati alla mobilità studentesca (trasporti). A questo scopo è stato costituito il

*Network Mobility* Città di Siena, a cui aderiscono il gruppo Montepaschi, Novartis, Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, Amministrazione comunale di Siena, Azienda USL 7 Siena, *Whirpool* e Università di Siena.

Particolare menzione deve essere riservata, inoltre, ai servizi offerti dall'Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA (disturbi specifici dell'apprendimento) per l'inclusione e l'accessibilità degli studenti e le studentesse con disabilità e con DSA e per facilitare i rapporti con le strutture universitarie e il corpo docente; l'Ufficio, che svolge un ruolo chiave nella formazione di tutti gli attori impegnati nelle politiche di inclusione sociale, si impegna in una serie di attività che introducono al tema dell'accessibilità universale per promuovere una cultura inclusiva, sia nell'Ateneo che nel territorio toscano e nazionale, dall'informazione ai trasporti, dall'accoglienza alle diverse forme di assistenza rivolte a chi ha ridotte capacità sensoriali, motorie e cognitive.

Il quadro, certamente non esaustivo, delle iniziative di divulgazione dell'attività e dei risultati conseguiti nel perseguimento dell'attività istituzionale, non può non citare i progetti SHINE BRIGHT, rivolto ai cittadini, realizzato in collaborazione tra Regione Toscana, Università di Siena, Università degli Studi di Firenze, Università di Pisa, Commissione Europea, *Europe Direct Information Center* (EDIC).

Un ruolo di vitale importanza per l'attività di valorizzazione della ricerca è svolto, infine, dal *Liaison Office* di Ateneo che, in coordinamento con la Divisione ricerca, promuove e coordina iniziative legate ai processi di trasferimento tecnologico tra l'Ateneo e il settore produttivo, erogando servizi rivolti ai ricercatori, alle imprese e alle istituzioni del territorio nel quadro di una costante interazione con le strutture di ricerca dell'Ateneo al fine di promuovere progetti congiunti università/impresa.

Tra le nuove iniziative previste nel 2016 meritano una citazione l'“*Education Summit*” (evento innovativo per stimolare il dibattito sui temi dell'istruzione, rivolto sia ai docenti sia agli studenti, con un focus particolare su profili professionali e prospettive occupazionali ed importante iniziativa di orientamento, organizzato in collaborazione con Class editori e con la partecipazione del vice ministro Gabriele Toccafondi e dei vertici della Regione Toscana e delle Istituzioni Senesi) e la prima edizione dell'“*European Millennials Lab*” (che ospiterà e chiamerà a discutere all'interno del Santa Chiara Lab rappresentanti di ogni parte del mondo della c.d. “Generazione Y”).

L'Università di Siena intende supportare la “generazione Y”, anche chiamata la “generazione dei Millennials” – quella dei ragazzi nati tra i primi anni '80 e i primi anni duemila – nella costruzione del futuro della nostra società. Il progetto intercetta un'urgenza della società attuale: considerare i giovani della generazione Y come attori e protagonisti della costruzione del futuro della nostra società e non solo l'oggetto di articolate indagini politiche, sociologiche, culturali.

SI-Y è l'occasione per i giovani di collaborare e costruire il futuro della nostra società e non dover più dire “non ci state ascoltando”. Un osservatorio, ma soprattutto laboratorio generazionale per ripensare e progettare la vita dal punto di vista dei Millennials, una generazione unica che ha il compito di prendere in mano il mondo e il suo futuro. Per riprogettare le città, le organizzazioni, il mercato, la politica.

#### **4.2 Legalità e sviluppo della cultura dell'integrità**

L'Università degli Studi di Siena pone particolare attenzione alla legalità e allo sviluppo della cultura dell'integrità, aspetti fondamentali della dimensione etica del pubblico agire quotidiano. Tra

gli strumenti di cui l'Ateneo si è dotato, particolare importanza assumono il *Codice di comportamento*<sup>19</sup> e il *Codice etico*<sup>20</sup>. Entrambi i codici sono pubblicati nel sito web dell'Ateneo.

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

Il *Codice etico* prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche: in esso sono presenti anche disposizioni che costituiscono richiami alla correttezza dei comportamenti anche al fine di evitare di incorrere in fenomeni corruttivi.

È stata inoltre istituita la *Commissione Etica*<sup>21</sup> con il compito, previsto dallo *Statuto*, di verificare il rispetto del codice etico da parte di tutta la comunità accademica, curando l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione della eventuale sanzione prevista.

Altro importante strumento di cui l'Università si è dotata è il *Regolamento dell'organismo preposto al benessere degli animali*<sup>22</sup>. Tale regolamento definisce i compiti, la composizione e le modalità di funzionamento dell'Organismo preposto al Benessere degli Animali (OPBA) dell'Università di Siena, in osservanza delle disposizioni del Decreto Legislativo n. 26/2014 *Attuazione della direttiva 2010/63/UE sulla protezione degli animali utilizzati a fini scientifici*, e successive modifiche e integrazioni; afferma i principi fondamentali che devono essere rispettati nella sperimentazione attraverso l'uso di animali. In particolare afferma che nell'Università degli Studi di Siena l'utilizzo degli animali a fini scientifici o educativi è consentito unicamente quando, per ottenere il risultato ricercato, non sia possibile utilizzare altro metodo o una strategia di sperimentazione scientificamente valida, ragionevolmente e praticamente applicabile, che non implichi l'impiego di animali vivi.

L'Organismo preposto al benessere degli animali è stato nominato con D.R. n. 1169 del 30/07/2014 e, successivamente, la sua composizione è stata rettificata con D.R. n. 53 del 18/01/2016, in applicazione degli artt. 2 e 5, del Regolamento di cui sopra. L'attuale composizione rimarrà in carica fino al 29 luglio 2017.

#### 4.3 Obiettivi 2016 in tema di comunicazione, trasparenza e integrità

Nel corso del 2016 l'Università di Siena intende:

- **Attuare le misure necessarie a dar seguito a quanto previsto dalla legge 190/2012 relativamente all'istituto del *whistleblowing*.**

Come specificato nel Piano triennale di prevenzione della corruzione<sup>23</sup>, entro il mese di giugno 2016 verrà attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato, con accesso riservato al Responsabile della prevenzione della Corruzione. Immediatamente verrà diramata un'informativa al personale dell'Ateneo. Si valuterà in corso d'anno la possibilità di adottare uno specifico regolamento che contenga anche lo schema della procedura per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite

<sup>19</sup> Adottato con D.R. n. 362 del 06/03/2015

<sup>20</sup> Adottato con D.R. n. 1381 del 28/07/2011

<sup>21</sup> Istituita con D.R. n. 1082/2012 del 24 luglio 2012

<sup>22</sup> Adottato con D.R. n. 1594 del 03/11/2014

<sup>23</sup> PTPC 2016-2018, paragrafo 5.9. Whistleblowing, pagg. 39 - 43

all'interno dell'Amministrazione. A tal fine il Responsabile della prevenzione interagirà con il Comitato Unico di Garanzia al fine di verificare la possibilità di sinergie e collaborazioni, sempre a tutela dei segnalanti.

Tale istituto verrà esteso, nei modi possibili, anche agli studenti, assicurando una efficace protezione a chi denuncia eventuali episodi di illegalità. Il diritto allo studio è garantito dalla Costituzione italiana ed eventuali casi di clientelismo, corruzione, baronato, raccomandazioni danneggiano gravemente l'immagine dell'Università, con grave danno per tutta la comunità accademica.

- **Nominare i componenti del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG).**

Il Comitato promuove azioni e iniziative volte ad assicurare in ogni ambiente lavorativo parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta o indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Favorisce altresì l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, assumendo iniziative e proposte volte a migliorare il benessere organizzativo nei luoghi di lavoro. Il Comitato si avvale di un Osservatorio di genere, formato dalla sua componente femminile e da quattro componenti esterne al Comitato stesso, di cui una studentessa. L'Osservatorio ha funzioni conoscitive e propositive in ordine alle politiche di genere dell'Ateneo.

- **Rinnovare i componenti della Commissione Etica.**

- **Organizzare la Giornata della Trasparenza.**

Come detto nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità<sup>24</sup>, la *Giornata della trasparenza* sarà trasmessa anche in diretta web. Durante l'evento saranno presentati – a utenti, associazioni, partner e in genere agli *stakeholder* dell'amministrazione – il Programma per la trasparenza e l'integrità e i risultati di maggiore rilievo raggiunti, fra cui la pubblicazione dei risultati delle valutazioni della didattica da parte degli studenti, nonché una panoramica sulla struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Siena che riporti in maniera sintetica elementi conoscitivi sull'ente. Si cercherà di organizzare tale evento in coordinamento con enti cittadini o altri atenei. Una parte dell'evento – che rappresenterà come detto un importante momento di divulgazione dei risultati e di confronto con gli *stakeholder* – sarà dedicata ai temi della trasparenza, performance e anticorruzione.

I documenti elaborati per l'organizzazione della giornata saranno messi a disposizione del pubblico e degli *stakeholder* sul sito di Ateneo per un'ampia e diffusa divulgazione; altri materiali utili a favorire la discussione verranno pubblicati in anticipo sul portale.

Al termine della giornata sarà somministrato il questionario sul gradimento dell'iniziativa utile per programmare e migliorare le attività future.

- **Sviluppare e realizzare interventi di formazione sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza e integrità.**

Come descritto nel Piano triennale di prevenzione della corruzione<sup>25</sup>, la formazione riveste un'importanza centrale nell'ambito della prevenzione della corruzione, e la legge 190/2012 prevede molteplici interventi formativi sui temi dell'etica e della legalità rivolti al personale destinato a operare nei settori particolarmente esposti al rischio di corruzione. Un'adeguata formazione, infatti, crea la possibilità di coordinare e omogeneizzare all'interno dell'Ateneo le modalità di svolgimento

---

<sup>24</sup>All.3 al PTPC 2016-2018, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018, paragrafo 2.2 *Giornate della trasparenza*, pag. 64

<sup>25</sup> Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018, Paragrafo 5.1 *Formazione*, pag. 30-32

dei processi da parte degli uffici, permettendo la costruzione di “buone pratiche amministrative”, con sensibile riduzione del rischio di corruzione.

La formazione sarà calibrata a seconda delle effettive necessità lavorative di ogni dipendente. Il personale interessato sarà individuato secondo i seguenti criteri:

- livello di coinvolgimento in attività che l’Ateneo ha individuato come a rischio di corruzione o propedeutiche alla prevenzione della corruzione;
- livello di responsabilità.

Applicando i criteri sopra descritti si possono individuare in prima battuta i seguenti destinatari: responsabili di uffici e strutture coinvolti nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto; responsabili unici del processo di acquisto (RUP); collaboratori (personale tecnico amministrativo) coinvolti nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto; altro personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo.

Specifiche formazioni sono previste per i componenti del gruppo di lavoro “piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013”.

La pianificazione degli interventi formativi si svilupperà su due anni (2016 e 2017) e sarà raccordata con il piano di formazione del personale programmato dall’Ateneo. In particolare:

nel 2016 per i RUP, i responsabili di uffici e strutture e il personale tecnico e amministrativo coinvolto nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto saranno organizzati specifici corsi di formazione che tratteranno gli specifici fattori di rischio del settore in cui svolgono la loro attività lavorativa; per i responsabili degli Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti e i loro collaboratori proseguiranno gli incontri periodici, già avviati nel corso del 2015, con gli esperti della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio che hanno come tema anche le misure di anticorruzione negli acquisti e negli appalti pubblici e gli obblighi di pubblicazione e trasparenza per RUP e stazioni appaltanti;

nel 2017 si realizzerà un corso di aggiornamento per tutto il personale con l’obiettivo di rafforzare la conoscenza delle tematiche e della normativa relative alla prevenzione della corruzione e trasparenza, e all’etica e legalità; proseguiranno gli incontri periodici con i responsabili degli Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti e i loro collaboratori con gli esperti della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio.

• **Potenziare le azioni di *customer satisfaction* e rendere fruibile un resoconto riassuntivo dell’esito ottenuto dalle indagini nella sezione Amministrazione trasparente, come previsto dall’art.35 del D.lgs. 33/2013.**

Tali indagini sono strumenti utili per la rilevazione della qualità percepita e della soddisfazione degli utenti e, contemporaneamente, strumenti per la raccolta di informazioni utili per programmare eventuali azioni correttive in una prospettiva di miglioramento continuo. Nelle attività di *customer satisfaction* si evidenzia sempre di più la necessità di considerare le differenti modalità attraverso cui gli utenti si interfacciano con l’Ateneo come, ad esempio, la consultazione del sito web, la posta elettronica e gli sportelli di front office. Al fine di ottenere un quadro complessivo della soddisfazione dell’utenza che si interfaccia con l’Ateneo senese emerge, quindi, l’esigenza di considerare la “multicanalità” come variabile che ne influenza la percezione. È necessario analizzare specifici aspetti di ogni canale cercando, allo stesso tempo, di mantenere un approccio all’indagine il più possibile standardizzato. In questo modo si potrà rappresentare in modo particolareggiato ma allo stesso tempo univoco la percezione degli utenti in termini di soddisfazione nella fruizione di un servizio. L’Università degli Studi di Siena effettua già da diversi anni indagini di *customer satisfaction* nei servizi più a contatto con gli Studenti, ad esempio attività di Orientamento. Nell’ambito dell’*international exchange student* la Divisione relazioni internazionali collabora con la ESN Siena GES per la somministrazione agli studenti di due questionari. Preme evidenziare che l’Ateneo senese è stato premiato da *Study Portals*, la piattaforma internazionale



dedicata agli studenti che vogliono trascorrere un periodo della carriera universitaria all'estero, con il riconoscimento "*Excellent International Student Satisfaction*". Gli studenti internazionali che hanno avuto accesso a *Study Portals* hanno riportato una valutazione del loro periodo di studio a Siena da cui è derivato il punteggio di 9+ su 10, che ha conferito all'Università di Siena il risultato di "2014 Winner" e le ha permesso di classificarsi al 3° posto nella classifica generale degli atenei italiani.

Nel corso del 2016, dunque, saranno implementate le azioni di *customer satisfaction* relativamente alle modalità attraverso cui tutti gli utenti si interfacciano con l'Ateneo (Ufficio relazioni con il pubblico, Ufficio comunicazione e portale di ateneo, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica) e verranno potenziate le azioni già in essere nei servizi più a contatto con gli studenti.

- **Potenziare le misure organizzative e di monitoraggio per l'adempimento degli obblighi di trasparenza.**

Attraverso una "matrice di responsabilità" stilata a partire dall'Allegato 1 alla Delibera CIVIT-ANAC n. 50/2013, che associ i dati da pubblicare con le Strutture (Unità Organizzative) cui compete la responsabilità di ogni specifico adempimento previsto dal Decreto Legislativo 33/2013 (presidio dell'adempimento, correttezza del dato pubblicato, completezza, tempistica e modalità di aggiornamento etc), si creerà un sincronismo, bidirezionale e costante, tra il Responsabile della trasparenza ed i Responsabili del procedimento di pubblicazione per assicurare una tempestiva ed efficace gestione dei flussi informativi legati alla trasparenza.

Per la realizzazione degli adempimenti complessi e trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo relativi ai temi della trasparenza, il Responsabile della trasparenza potrà avvalersi dell'ausilio del gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013".

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

La valutazione del personale tecnico amministrativo è stata introdotta nell'Ateneo sistematicamente a partire dal 2014.

In particolare, nel 2014 si è proceduto alla valutazione delle performance individuali, limitatamente ai comportamenti organizzativi, del personale di categoria B, C e D riferita all'anno 2012. Nel 2015 quelle degli anni 2013 e 2014. Per il personale di categoria EP titolare di incarico di cui all'art.75 del CCNL di Comparto, nel 2015 si è proceduto alla valutazione delle performance individuali riferita agli anni 2011, 2012 e 2013.

Nell'anno 2016 si procederà alla valutazione della performance individuale di tutto il personale tecnico amministrativo fino all'anno 2015 (personale categoria EP con incarico anni 2014 e 2015, personale categoria B, C e D anno 1015).

Per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti, per lungo tempo l'Ateneo ha avuto come unico Dirigente il Direttore amministrativo. Nel corso del 2014 ha prestato servizio nell'Università di Siena un solo dirigente di II Fascia che ha svolto, contestualmente, le funzioni di Responsabile dell'Area servizi allo studente e di Direttore amministrativo/generale vicario.

Gli obiettivi sono stati formalmente assegnati nel 2014, secondo le specifiche contenute Piano della Performance 2014-2016, e nel 2015 si è provveduto alla valutazione della performance individuale.

Il processo di valutazione in questi anni è stato condotto applicando quanto previsto nel *Sistema di misurazione e valutazione della Performance* (SMVP) approvato dal Consiglio di Amministrazione il 21-11-2014.

Alla luce dell'esperienza condotta in questi primi anni, si è ritenuto opportuno procedere con una revisione importante di tale Sistema, introducendo alcune novità sostanziali in tema di indicatori globali della performance d'Ateneo e di valutazione delle posizioni organizzative: per un esame approfondito delle novità introdotte, si rimanda al testo integrale del nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della Performance 2.0* (v. All. 1).

In relazione alle opportunità di miglioramento emerse in fase di prima applicazione del processo di valutazione, nel corso del 2016 si provvederà alla:

- estensione della valutazione anche al personale categoria EP senza incarico prevedendo, inizialmente, almeno la valutazione dei comportamenti organizzativi;
- estensione della valutazione del personale non di categoria EP titolare di incarico in funzione sia dei comportamenti organizzativi necessari per presidiare il ruolo sia dei risultati attesi con riferimento anche al risultato complessivo della struttura gerarchicamente sovraordinata;
- declinazione dei comportamenti organizzativi attesi con riferimento, oltre che alla categoria contrattuale di appartenenza, anche a dei profili professionali individuati in base a famiglie di competenze che caratterizzano l'attività svolta;
- maggior diffusione della cultura organizzativa e valutativa, al fine di consentire una reale e completa condivisione del processo, attraverso incontri di formazione/informazione con i soggetti coinvolti.

In relazione alla necessità di crescita culturale dell'organizzazione e di corretta percezione del processo di valutazione quale strumento di valorizzazione del personale, bisognerà porre l'impegno necessario a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento, in particolare, al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati che per i valutatori, attraverso una riflessione motivata ed agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza, riflettendo sui possibili percorsi per valorizzare i primi e superare i secondi.

## 5.1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione

Come abbiamo visto in precedenza, 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.

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 240/2010, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato, è attribuita al Nucleo di Valutazione, che provvede anche alla validazione della *Relazione sulla performance*.

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

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

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

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

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

## 5.2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione

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

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

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

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

- assegnazione degli obiettivi entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione)
- illustrazione degli obiettivi entro il 31 marzo dell'anno in corso (Valutatore in colloqui individuali/di gruppo)
- chiarimento attese competenze organizzative 1° febbraio - 31 marzo anno in corso (Valutatore nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente)
- monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi durante il corso dell'anno (Valutatore)
- verifica rispondenza attese su competenze organizzative e raggiungimento obiettivi 1° maggio - 31 ottobre (Valutatore in colloquio individuale intermedio)
- autovalutazione entro il 31 gennaio anno successivo (Valutato)
- valutazione delle prestazioni 1° febbraio - 31 marzo anno successivo (Valutatore in colloqui individuali)
- presentazione e approvazione della Relazione sulla Performance, preferibilmente entro il 30 giugno e comunque non oltre il 31 luglio dell'anno successivo (Direttore Generale e Consiglio di Amministrazione)
- validazione della Relazione sulla Performance entro il 15 settembre anno successivo (Nucleo di valutazione)
- quantificazione delle retribuzioni di risultato entro il 31 ottobre anno successivo (Uffici)

### **5.3. La valutazione delle performance individuali**

L'art.9 del Dlgs. 150/09 definisce gli elementi cui collegare la valutazione della performance del personale. In particolare, il comma 1 stabilisce che la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa sia collegata ai seguenti elementi:

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1 – Insufficiente
- 2 – Minimo
- 3 – Accettabile
- 4 – Adeguato alle attese
- 5 – Superiore alle attese

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

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

L'esplicitazione di tali livelli non è necessaria quando il target è definito in termini quantitativi o di data; in questi casi, posto che in corrispondenza del target fissato viene attribuito, per definizione, il

valore 100, la percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato, con le seguenti restrizioni:

- sono ritenuti apprezzabili solo valori superiori a 50: al di sotto di questo valore si attribuisce comunque valore zero alla performance realizzata;
- una performance eccellente, cioè superiore al target, non può comunque dar luogo all'attribuzione di un punteggio superiore a 125<sup>26</sup>.

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

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

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

#### **5.4. La performance del Direttore Generale**

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

- a) per il 40%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
- b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati dall'insieme delle Aree dirigenziali e dalle Divisioni, quando queste ultime sono poste in posizione di staff rispetto alla Direzione Generale;
- c) per il 20%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
- d) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
- e) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca.

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

---

<sup>26</sup> La performance complessiva viene comunque "forzata" a 100: risultati al di sopra del valore target sono utili solo a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi.

La quota di premio variabile da attribuire al Direttore Generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino ad un massimo corrispondente al 20% del trattamento economico complessivo, viene attribuita calcolando la media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi.

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

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

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

## 5.5. 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 condotte<sup>27</sup>, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

- 1) la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati. Prima della valutazione da parte del Direttore Generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto;

---

<sup>27</sup> Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

2) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:

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

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

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

3) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati avviene con criteri analoghi a quelli previsti per il Direttore Generale, ma con la seguente distribuzione tra le diverse tipologie:

a) per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;

b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'Area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;

c) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;

d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;

e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca

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

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

Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002<sup>28</sup>.

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.

---

<sup>28</sup> **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”



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.

Ricordato che in base a quanto previsto dall'art. 24 comma 1-bis<sup>29</sup> 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, il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

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

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.

## 5.6. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

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

La valutazione della performance dei Responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal Direttore Generale o dal Dirigente, in relazione ai seguenti aspetti<sup>30</sup>:

- 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;

<sup>29</sup> 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".

<sup>30</sup> Si possono utilizzare schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

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 50	0
Da 50,1 a 89,9	(Punteggio realizzato/100)*30
Da 90 a 100	30 %

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

## 5.7. La valutazione del personale di categoria B, C, D

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

1. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009<sup>31</sup>;
2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di Categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'art.91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009.

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

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

---

<sup>31</sup> Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla Categoria D Responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (art.91 comma 4 CCNL di Comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione (All. H).