



Sviluppato da  
**CINECA**

## Università degli Studi di SIENA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di  
Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e  
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

### Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	Si	Il Piano Integrato della Performance 2019-2021 e' stato adottato dal Consiglio di Amministrazione il 25 gennaio 2019 e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente entro i termini previsti dalla Legge.	Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	No	(v. punti per q. 14)	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	No	(v. punti per q. 14)	Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	Il Piano Integrato della Performance 2019-2021 (PIP 19-21) prevede al par. 2.3 alcune linee strategiche da cui sono derivati gli obiettivi operativi. Non viene utilizzata la formulazione obiettivi specifici come riportata nel d.lgs. 150/2009 e s.m.i.. Le sei linee strategiche individuate riguardano: - Promozione della ricerca; - Internazionalizzazione; - Innovazione; - Razionalizzazione delle attività amministrative; - Qualità dell'insegnamento e dei servizi agli studenti; - Disseminazione dei risultati. Con riferimento agli obiettivi strategici (meglio precisando anche la risposta al q. 2), si richiama l'attenzione sul fatto che il PIP 19-21 si colloca in un momento di passaggio dei processi di programmazione	Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)

			<p>strategica in quanto si chiude il triennio 2016-2018 di programmazione strategica triennale riferito alle Linee Generali di Indirizzo del Ministero (LG MIUR), di cui non e' ancora disponibile la versione aggiornata per il triennio 2019-2021. In assenza degli indirizzi ministeriali, l'Ateneo non ha adottato una propria versione aggiornata del documento di programmazione strategica approvato nel 2016 e ha predisposto il PIP 19-21 sulla base di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la Relazione del Rettore per l'inaugurazione del 778 anno accademico (24/11/2018);</li> <li>- il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza cui si aggiunge lo sforzo di assicurare continuita' con gli obiettivi strategici del periodo 2016-2018, in attesa dell'aggiornamento dei documenti, identificati in didattica, ricerca, sostegno allo sviluppo economico e del territorio e gestione.</li> </ul> <p>Va inoltre sottolineato, come discusso anche nel q. 10, che il 2018 coincide anche con la chiusura della pianificazione finanziaria 2016-2018. Nel PIP 19-21 si e' quindi tenuto conto di un nuovo e piu' rafforzato processo di budgeting e delle prioritari che hanno guidato l'assegnazione delle risorse. Ad es. tutti gli obiettivi operativi riferiti al mantenimento/sviluppo delle risorse umane. Il PIP 19-21 non prevede la misurazione degli obiettivi strategici; implicitamente si coglie il rimando all'adozione della programmazione strategica 2019-2021, con l'individuazione degli obiettivi strategici per il triennio, per la definizione di indicatori che consentano di misurare in modo oggettivo anche la dimensione strategica, cosi' come avvenuto nel precedente triennio 2016-2018. In proposito, il Nucleo di Valutazione raccomanda con forza che l'individuazione delle prioritari per il periodo 2019-2021 sia accompagnata da indicatori finalizzati a misurare sia l'andamento dell'Ateneo sia il contributo delle strutture che lo compongono, in primis i Dipartimenti. Sulla base di tale programmazione, sara' possibile definire in modo chiaro e univoco il collegamento tra gli obiettivi strategici e la performance, risultato non pienamente raggiunto con il PIP attuale.</p>	
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	<p>Nel PIP 19-21 e' prevista una linea strategica relativa alla razionalizzazione delle attivita' amministrative, a cui si riferiscono 26 obiettivi operativi (sezione 3.2 del PIP 19-21), che si richiama all'obiettivo strategico gestione del Piano Strategico 16-18 (si veda sempre il q. 4). Come per gli altri obiettivi operativi inclusi nel PIP 19-21, gli obiettivi operativi relativi alla razionalizzazione delle attivita' amministrative fanno unicamente capo al</p>	<p>Se si, indicare nei commenti:  A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico  B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-</p>

			<p>personale tecnico amministrativo. La reingegnerizzazione dei processi, la contabilità direzionale e il governo degli indicatori sono obiettivi operativi relativi alla gestione assegnati al Direttore Generale. A questo si aggiunge l'Indicatore Globale di Performance, previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2019, che rappresenta in modo sintetico gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'organizzazione. Tale indicatore, che riunisce i tre Indicatori Globali per didattica, ricerca e gestione in uso fino al SMVP 2018, misura i risultati raggiunti in sei ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficienza, efficacia ed economicità;</li> <li>- Trasparenza e prevenzione della corruzione;</li> <li>- Sostenibilità economico finanziaria;</li> <li>- Benessere organizzativo;</li> <li>- Supporto alla didattica;</li> <li>- Supporto alla ricerca e alla terza missione.</li> </ul> <p>Attualmente l'IGP è utilizzato unicamente nella valutazione individuale del Direttore (peso 15%) e dei Dirigenti (peso 5%). Il Nucleo di Valutazione apprezza l'individuazione di un indicatore che rappresenti sinteticamente l'andamento dell'organizzazione ma lo strumento va ulteriormente affinato per migliorarne la chiarezza, anche all'esterno, e la trasparenza. In particolare, vanno precisati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il collegamento tra l'IGP e i futuri indicatori di misurazione dell'andamento degli obiettivi strategici che saranno individuati per il triennio 2019-2021;</li> <li>- la funzione dell'IGP rispetto alla misurazione della performance organizzativa, considerando che l'indicatore è attualmente utilizzato solo per la performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti;</li> <li>- i contenuti generali degli ambiti dell'indicatore, che non sono riscontrabili in modo puntuale né nel SMVP, che rimanda al PIP 19-21, né nel PIP 19-21, che rimanda al SMVP; - inoltre, non appare opportuna l'individuazione di una possibile dimensione valutativa definita con la voce 'altro' nei 3 ambiti (Efficienza, efficacia ed economicità; Supporto alla didattica; Supporto alla ricerca e alla terza missione).</li> </ul>	<p>amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>
6.	<p>Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</p>	<p>No</p>	<p>Nella definizione degli obiettivi del PIP 19-21 non è presente un esplicito riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi dei cicli precedenti, nonostante che alcuni obiettivi siano riproposti in continuità con i Piani precedenti. Il Nucleo di Valutazione ha, comunque, riscontrato che alcuni degli obiettivi, in alcuni casi anche di grande rilievo come quello relativo alla reingegnerizzazione dei processi,</p>	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella</p>

			<p>attualmente assegnato al Direttore Generale, sono presenti negli ultimi PIP, anche su sollecitazione del Nucleo stesso. Tale continuita' rappresenta in modo inoppugnabile la complessita' delle attivita' per il raggiungimento dell'obiettivo ma non e' ben rappresentato nel PIP il collegamento tra i vari anni del triennio, dando l'impressione al lettore che si tratti sempre dell'anno 1.</p>	<p>nuova programmazione.</p>
7.	<p>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	<p>Si</p>	<p>L'organizzazione dell'amministrazione centrale prevede 8 aree dirigenziali, di cui 4 con un Dirigente di riferimento (Area del personale; Area organizzazione e sistemi informativi; Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione; Area servizi allo studente) e 4 coordinate da responsabili di divisioni o uffici che fanno capo al Direttore Generale. Le strutture decentrate includono le strutture dipartimentali, le Segreterie amministrative di dipartimento (15 totali), i Centri di servizio di Ateneo e i Presidi, ovvero strutture istituite per rispondere alle esigenze tecnico-logistiche comuni ai dipartimenti (8 totali, di cui 1 situato presso la sede di Arezzo). Le unita' organizzative per il supporto alla didattica presso i dipartimenti sono funzionalmente collocate nell'Area servizi allo studente. Per maggiori dettagli sulla struttura organizzativa dell'Ateneo, si rimanda comunque all'organigramma allegato al PIP 19-21. Sono assegnati obiettivi a tutte le aree dirigenziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- n. 11 per l'area servizi allo studente;</li> <li>- n. 10 per l'area del personale, di cui 1 condiviso con la Segreteria della Direzione Generale;</li> <li>- n. 7 per l'area organizzazione e sistemi informativi;</li> <li>- n. 11 per l'area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione;</li> <li>- n. 4 per l'area sistema contabile;</li> <li>- n. 2 per l'area affari generali e legali;</li> <li>- n. 4 per l'area logistica;</li> <li>- n. 5 per l'area edilizia;</li> <li>- n. 7 complessivi per i 5 centri di servizio di Ateneo, con almeno un obiettivo ciascuno;</li> <li>- n. 11 per gli Uffici di staff al Direttore Generale;</li> <li>- n. 5 per gli Uffici di staff al Rettore;</li> <li>- n. 3 per le Segreterie amministrative;</li> <li>- n. 3 per i Presidi.</li> </ul> <p>L'allegato al PIP 19-21, oltre a riportare tutti gli obiettivi assegnati, esplicita le collaborazioni previste all'interno e all'esterno di ciascuna area, il peso rispetto alla struttura cui l'obiettivo e' assegnato, indicatore e target per il triennio. Non sono riportati i referenti delle strutture. Si tratta per tutti i casi di obiettivi operativi collegati alle 6</p>	<p>La risposta è "si" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>

			linee strategiche (q. 4) che vedono coinvolto unicamente il personale tecnico-amministrativo. La responsabilita' per il raggiungimento degli obiettivi e' riferita unicamente al personale TA.	
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	La risposta e' positiva, nei termini e con le precisazioni che vengono qui di seguito svolte. In linea con quanto previsto nell'ultimo aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Universita' di Siena intende assicurare l'integrazione tra il ciclo della performance, del bilancio e della programmazione strategica. Cio' ha condotto all'attivazione di un sistema di controllo di gestione che e' attualmente in fase di progressiva implementazione. Piu' specificamente, si evidenzia che, a partire dal bilancio di esercizio 2017, l'Ateneo sta sperimentando l'impianto della contabilita' analitica ai fini del controllo di gestione e sta perfezionando il processo di budgeting tramite apposito applicativo. Su questo aspetto, opportunamente, si sofferma anche il Piano Integrato della Performance 2019-2021, nel quale si precisa che l'Ateneo e' impegnato ad affinare le modalita' e le procedure interne di attivazione del processo di budgeting (al riguardo, si veda anche il successivo punto 11). Una volta implementato in via definitiva questo processo, si prevede che i dati cosi' raccolti saranno utilizzati ai fini del monitoraggio, secondo le tempistiche e con gli effetti che verranno successivamente definiti.	Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	Il riferimento all'ascolto dell'utenza e' stato esplicitato sia nell'ultima versione del SMVP che nel Piano Integrato 2019-21. Si tratta di richiami frequenti e piuttosto circostanziati, anche se si deve rimarcare come tali riferimenti non siano sempre correlati in modo chiaro alla gestione della performance. Nello specifico, l'Universita' di Siena si impegna anzitutto a presentare il Piano e la Relazione sulla performance al personale dell'Ateneo e agli studenti di ogni ordine e grado, nell'ambito di apposite Giornate della Trasparenza. Secondo quanto espressamente indicato nel PIP 19-21, le Giornate della Trasparenza sono infatti la sede opportuna per fornire informazioni in merito al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e, appunto, al Piano e alla Relazione sulla performance a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti. In questa prospettiva, le Giornate della Trasparenza costituiscono dunque una fondamentale iniziativa di comunicazione finalizzata al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo con i principali stakeholders dell'Ateneo, quali, essenzialmente, i futuri studenti, gli studenti e le loro	La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti) C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder) D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)

			<p>famiglie, le organizzazioni che li rappresentano. Nel definire il tema delle Giornate, il PIP 19-21 precisa che dovrà essere data adeguata considerazione alle indicazioni degli utenti. Per favorire il loro coinvolgimento, si prevede la predisposizione di un questionario, disponibile direttamente nella sezione Amministrazione trasparente e distribuito in occasione delle Giornate, in modo tale da rilevare il gradimento dell'iniziativa e da poter programmare e migliorare le attività future. Sempre nell'ambito di queste iniziative, inoltre, si prevede che vengano presentati i risultati delle indagini di customer satisfaction e della rilevazione del benessere organizzativo, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione. Questa iniziativa, ormai sperimentata da alcuni anni e ripetuta anche nel 2019, si inserisce peraltro nel più ampio novero delle attività che l'Università di Siena ha sviluppato al fine di rendere maggiormente stabile e continuo il proprio rapporto con l'utenza; nello stesso filone si inseriscono ad esempio iniziative ulteriori quali Università aperta, l'Open day dell'Ateneo senese, che rappresenta un appuntamento di fondamentale importanza per garantire una tempestiva e approfondita divulgazione delle informazioni sull'offerta formativa. Strumenti ulteriori di coinvolgimento e di ascolto dell'utenza, quali focus group, interviste, audit e simili, non sono invece attualmente previsti.</p>	<p>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)                  F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>Il PIP 19-21 evidenzia chiaramente come il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo debba andare di pari passo con il mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria. In tal senso, il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2019/2021 (in contabilità economico-patrimoniale, composto da budget economico e budget degli investimenti) rappresenta il punto cardine per la definizione delle linee di sviluppo strategico e l'individuazione delle relative risorse. Come sottolineato dal Rettore nella relazione di accompagnamento al bilancio, del resto, l'adeguata allocazione delle risorse e la chiarezza degli obiettivi da voler perseguire costituiscono i due tasselli fondamentali per il raggiungimento delle performance preventive. Il PIP 19-21 si sofferma opportunamente sui risultati positivi conseguiti dall'Ateneo in termini di risanamento del bilancio e di equilibrata gestione economica e di cassa. I risultati di gestione positivi registrati negli esercizi 2013/2018 hanno infatti consentito di azzerare il valore negativo del fondo di dotazione inizialmente iscritto nel primo stato patrimoniale dell'Ateneo e hanno permesso,</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.                  Se sì, indicare:                  A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima                  B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti                  C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>

			<p>tra l'altro, l'affidamento di incarichi dirigenziali nei settori della ricerca, delle risorse umane e dei sistemi informativi, al fine di migliorarne la gestione e aumentarne le potenzialita'. In linea con quanto appena evidenziato, il bilancio di previsione annuale autorizzatorio riporta, per il 2019, un pareggio, con il dichiarato intento di mettere a disposizione dei centri di responsabilita' dell'Ateneo il massimo delle risorse consentite; cio' in un contesto in cui e' stato integralmente ripianato il deficit patrimoniale degli esercizi precedenti, per cui l'eventuale utile di esercizio 2018 potra' essere destinato alla realizzazione di nuovi progetti o all'implementazione di quelli attualmente in essere. A tale proposito, nel Piano Integrato si segnala la valenza di una maggiore economicita' ed efficienza nei processi di spesa e investimento delle risorse disponibili, cui sono collegati diversi obiettivi del Piano (in particolare, gli obiettivi della Reingegnerizzazione dei processi e della Digitalizzazione).</p>	
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>Nel PIP 19-21 si dichiara esplicitamente che e' stata prestata particolare attenzione al processo di budgeting. Cio' anche in relazione al decremento costante delle risorse statali, che impone in tutta evidenza l'adozione di scelte suscettibili di garantire la piena convergenza tra logica accademica e sostenibilita' economica. Come gia' accennato al punto 8, in merito al processo di budgeting l'Ateneo e' impegnato ad affinare le modalita' e le procedure interne sulla base dell'esperienza e dello sviluppo dell'apposito applicativo e a implementare il coinvolgimento dei delegati del Rettore, al fine di assicurare la coerenza tra gli obiettivi strategici e la pianificazione operativa. La priorita' identificata dall'Universita' di Siena nella redazione del budget e' stata quella del mantenimento e dello sviluppo delle risorse umane, sia pure nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario dell'amministrazione e dei limiti imposti dal legislatore. La rinnovata attenzione dell'Ateneo verso lo sviluppo di questo settore e' dovuta in tutta evidenza al lungo periodo di immobilita' obbligata, che ha generato negli ultimi anni un considerevole ridimensionamento del capitale umano (in proposito, si vedano gli obiettivi Piano dei Sistemi/Servizi alla Persona; Orientamento alla Qualita' - Turnover; Fabbisogni ed Empowerment Personale TAB). Nella predisposizione del budget, si e' poi tenuto conto di alcuni obiettivi specifici di performance, sia livello strategico che operativo. Tra questi, in particolare, si segnalano: - l'investimento di circa 3 milioni di euro per la</p>	<p>La risposta è "si" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se si, nei commenti indicare: A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?) B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo) C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa) D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>

			<p>ristrutturazione dell'aula Magna del polo didattico Le Scotte (obiettivo operativo Asset Management, nell'ambito della linea strategica Qualita' dell'insegnamento e dei servizi agli studenti);</p> <p>- il Piano di Sostegno alla Ricerca (PSR), volto a garantire un adeguato sostegno all'attivita' dei Dipartimenti, con la raccomandazione di un uso oculato delle risorse, nella sostanza e nelle tempistiche di utilizzo (obiettivo operativo Orientamento alla Qualita' Promozione della Ricerca e della Didattica, nell'ambito della linea strategica Promozione della Ricerca);</p> <p>- il sostegno all'internazionalizzazione, attraverso appositi stanziamenti a favore dei Dipartimenti titolari di corsi di laurea e laurea magistrale in lingua inglese, con la duplice finalita' di attrarre docenti di fama internazionale (obiettivo operativo Human Resource Excellence) e di incentivare la mobilita' internazionale degli studenti, sia in entrata che in uscita (in linea con il Piano di Internazionalizzazione).</p>	
12.	<p>Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?</p>		<p>In merito a questo punto, si deve anzitutto ricordare che, come già evidenziato al punto 4, al momento della redazione del Piano, l'Università di Siena non ha ancora adottato il nuovo documento di programmazione strategica triennale 2019-21. La definizione del nuovo documento di programmazione strategica è stata infatti procrastinata in attesa delle Linee Generali di Indirizzo del Ministero, di cui non è ancora disponibile la versione aggiornata per il triennio 2019-2021. Ciò ricordato, il PIP 19-21 è stato in buona parte elaborato in continuità con il precedente, sulla scorta del documento di programmazione strategica triennale dell'Ateneo, approvato dal CdA nella seduta del 16 dicembre 2016, che si ispira al programma del Rettore e alle Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2015-2018 contenute nel D.M 8 agosto 2016, n. 635. Quanto all'effettivo grado di coinvolgimento e di condivisione della programmazione da parte degli organi di indirizzo politico, nel PIP 19-21 non sono rinvenibili indicazioni dettagliate. L'unico riferimento a questo aspetto emerge dalle considerazioni svolte a proposito del processo di budgeting, che, come già ricordato al punto 11, ha rappresentato l'occasione per stabilire un dialogo e un confronto tra il Rettore e i suoi delegati, il Direttore Generale, i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative, al fine di delineare le principali linee strategiche sulle quali focalizzare l'attenzione.</p>	<p>Campo libero</p>
13.	<p>Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per</p>		<p>Il Piano Integrato della Performance 2019-21 è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione</p>	<p>Campo libero</p>

	<p>garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?</p>	<p>Amministrazione Trasparente entro i termini previsti dalla legge. Il Piano e' stato poi presentato, unitamente al nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in occasione della Giornata della Trasparenza, che si e' svolta il 26 marzo 2019 presso l'Aula Magna del Rettorato.</p>	
<p>14.</p>	<p>Eventuali altre osservazioni</p>	<p>Principali punti toccati:                      - Le novita' nell'organizzazione di UNISI;                      - Le modifiche al SMVP;                      - Puntualizzazioni rispetto ai quesiti;                      - Proposte e raccomandazioni generali per il miglioramento del ciclo della performance e dei documenti di riferimento.</p> <p><b>Le novita' nell'organizzazione di UNISI</b>                      Come parzialmente anticipato nella precedente Relazione, il 2018 e' stato un anno denso di cambiamenti per l'amministrazione dell'Ateneo senese. Il 9 aprile 2018 ha preso servizio il nuovo Direttore Generale, dott. Emanuele Fidora, e i tre nuovi Dirigenti che hanno preso servizio nel 2017 hanno potuto espletare compiutamente le loro funzioni. Nel corso del 2018 hanno preso avvio alcuni progetti chiave per la riorganizzazione dell'Ateneo, in parte anche grazie alle sollecitazioni del Nucleo di Valutazione, come la riorganizzazione dei processi e la creazione di un cruscotto per il monitoraggio degli indicatori strategici dell'Ateneo.</p> <p><b>Le modifiche al SMVP</b>                      Nel corso del 2018, in previsione del PIP 19-21, e' stato sostanzialmente rivisto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, affrontando anche alcune delle criticita' sollevate dal Nucleo di Valutazione quali il chiarimento di come si provvede alla misurazione degli obiettivi organizzativi, il funzionamento del sistema di monitoraggio, la revisione del peso degli obiettivi attribuiti alla struttura nella valutazione dei Dirigenti.</p> <p><b>Puntualizzazioni rispetto ai quesiti</b>                      Con riferimento alla pubblicazione dei documenti del ciclo della performance (q. 1), si invita l'amministrazione a mostrare altrettanta tempestivita' nella pubblicazione sul Portale della Performance. Con riferimento al coinvolgimento dei Dipartimenti (q. 3), si sottolinea come questo nella programmazione dell'Ateneo sia previsto in altri documenti chiave, quali il Piano Strategico 2016-2018 (in corso di aggiornamento come sottolineato nel precedente paragrafo) e nelle politiche</p>	<p>Campo libero</p>

per l'assicurazione della qualità' (Par. 2.3 del PIP 19-21). Tenuto conto di questi elementi, il Nucleo di Valutazione raccomanda all'Ateneo di assicurare il pieno coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione della programmazione strategica per il triennio 2019-2021, così' come avvenuto in passato, e di avviare l'integrazione dei Dipartimenti anche negli obiettivi di performance maggiormente coerenti con le attività' di didattica e ricerca di cui sono i primi responsabili. E' evidente che il raggiungimento di determinati obiettivi di performance e' impossibile se non si incoraggia l'interazione tra amministrazione e strutture accademiche. Nell'esprimere il proprio apprezzamento nei confronti della scelta di collegare la strategia al mantenimento della sostenibilità' economico-finanziaria e alle risorse disponibili, il Nucleo di Valutazione riprende le considerazioni già' espresse negli anni precedenti in relazione alla necessità' di giungere ad una più' compiuta integrazione delle pianificazioni (quesiti 8, 10 e 11). Con riferimento alla programmazione di bilancio, l'integrazione dovrebbe riguardare il coordinamento con i tempi e i processi della programmazione strategica e quella della performance, il collegamento tra la responsabilità' economica e quella sugli obiettivi di performance, la definizione dei fabbisogni finanziari e di risorse umane. In tal senso, le indicazioni contenute nel PIP 19-21 sono senz'altro confortanti, ma nell'immediato futuro rivestiranno una importanza fondamentale la piena e definitiva attivazione del sistema di controllo di gestione e il perfezionamento del processo di budgeting. Sia il nuovo SMVP che il PIP 19-21 contengono riferimenti espliciti al tema dell'ascolto dell'utenza (q. 9). Tuttavia, tali richiami non appaiono correlati in modo chiaro alla gestione della performance. In proposito, anche tenendo conto delle novità' normative derivanti dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 74 del 2017 a proposito della raccolta delle opinioni degli utenti dei servizi, il Nucleo rivolge l'invito a valorizzare la pluralità' di strumenti che potrebbero facilitare l'acquisizione e l'utilizzo dell'opinione degli attori esterni sulla performance dell'Ateneo, sia nelle parti relative all'analisi di contesto che come possibili indicatori per la performance amministrativa. Tra questi, ad esempio, i questionari di valutazione degli studenti, gli esiti del progetto Good Practice, il questionario sul benessere organizzativo.

**Proposte e raccomandazioni generali per il miglioramento del ciclo della performance e dei**

**documenti di riferimento**

Nel corso del 2019, l'Ateneo dovrà elaborare il proprio Piano strategico di sviluppo per il triennio 2019-2021. Così come è stato fatto per il triennio 2016-2018, è importante che l'elaborazione del Piano sia un percorso partecipato da tutte le componenti accademiche, dall'amministrazione e dai principali attori di riferimento per lo sviluppo dell'Università. In continuità con il passato, sarà importante prevedere nel Piano strategico il pieno coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione degli obiettivi, nella realizzazione delle attività programmate e nel raggiungimento dei risultati previsti. Per il futuro, è importante che questo coinvolgimento inizi a riflettersi anche nel Piano Integrato della Performance, nella definizione degli obiettivi organizzativi e nella loro misurazione. Ispirandosi a quanto sarà inserito nel Piano strategico, si potranno, ad esempio, declinare su base annuale degli obiettivi organizzativi per i Dipartimenti il cui raggiungimento contribuirà non solo al successo della pianificazione strategica ma anche al miglioramento della performance organizzativa. Un possibile strumento, come suggerito dal Nucleo già nella precedente relazione, è l'uso nel ciclo della performance degli indicatori selezionati per la programmazione strategica. Collegato alla misurazione e valutazione della performance organizzativa è lo strumento dell'Indicatore Globale di Performance (IGP). È una delle novità introdotte nel 2019, a semplificazione dei precedenti tre indicatori didattica, ricerca e gestione, finalizzato a verificare per le diverse dimensioni che vi sono incluse se l'organizzazione migliora o peggiora nel tempo. Una prima raccomandazione, che si auspica possa essere rapidamente superata, è quella di giungere a una definizione puntuale degli indicatori che compongono l'IGP, attualmente non presente né nel SMVP né nel PIP, e che questa sia inclusa già nel PIP al momento della sua adozione, come previsto dallo stesso SMVP. Un ulteriore strumento per concretizzare la raccomandazione di cui al paragrafo precedente è la misurazione dell'IGP per struttura e per Dipartimento, eventualmente non considerando le dimensioni assolutamente non applicabili, e l'inclusione dell'esito di tale misurazione nella Relazione annuale sulla performance, con un breve commento, in modo da rappresentare il contributo di ciascuna struttura all'andamento dell'organizzazione, in aggiunta ovviamente agli obiettivi operativi assegnati. Per i prossimi Piani Integrati, si chiede un ulteriore sforzo tra

la parte dell'analisi di contesto e la definizione di linee strategiche e obiettivi. Nel PIP 19-21 sono stati riscontrati decisi miglioramenti nel collegamento tra l'analisi SWOT e gli obiettivi poi definiti. Resta però poco chiara la distinzione tra le dimensioni didattica, ricerca e gestione e quelle che sono poi le sei priorità che guidano la definizione degli obiettivi operativi. Al momento della validazione della Relazione annuale del Direttore Generale e della Relazione annuale sulla performance, il Nucleo di Valutazione ha condiviso alcune considerazioni che si vogliono qui richiamare:

- la validazione della Relazione sulla performance si realizza a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali. La Relazione è sicuramente efficace nell'illustrare le azioni promosse dall'Ateneo, maggiore attenzione potrebbe essere dedicata in futuro alla presentazione dei risultati, in modo da renderli più facilmente leggibili per gli stakeholder e il pubblico esterno, e alla parte relativa alla relazione del Direttore Generale;
- gli indicatori globali di performance sono stati superati dall'indicatore globale di performance nel nuovo SMVP ma, come riportato nei precedenti paragrafi, la definizione degli elementi che compongono l'IGP è insufficiente e, come i precedenti, risulta non sempre adeguatamente descritta e precisa nei contenuti;
- la Relazione è un documento che rappresenta l'andamento dell'Ateneo, anche se solo per la parte organizzativa, nell'arco di un anno. Sarebbe più opportuno rappresentarlo come un documento dell'Ateneo, approvato dal CdA sulla base di quanto presentato dal Rettore e Direttore Generale, eventualmente precisando per completezza il responsabile del procedimento e della trasmissione del documento.

Va inoltre richiamata la raccomandazione, non ancora superata rispetto al precedente PIP 18-20, di precisare il processo che porta alla stesura del Piano, gli attori coinvolti e il contributo reso. Tale informazione dovrà essere integrata nel PIP 20-22 o, in alternativa, in una versione revisionata del SMVP.

