



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017



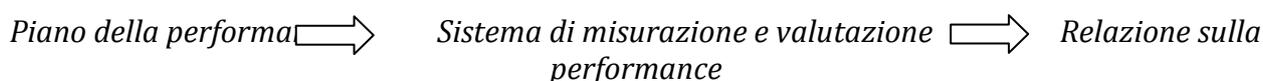
Consiglio di amministrazione del 22 GIUGNO 2018

1. Presentazione e indice

La Relazione sulla Performance 2017 (nel seguito “Relazione”) è il documento che illustra i risultati organizzativi e individuali conseguiti rispetto agli obiettivi programmati nel Piano integrato delle Performance per l’anno 2017, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27.1.2017 e i cui interventi sono stati approvati nella seduta del 22.9.2017 (a seguito di monitoraggio in itinere) e nella seduta del 24.11.2017 (a seguito della riorganizzazione delle aree dirigenziali).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione – SMVP - è stato approvato dal C.d.A. nella seduta del 27.1.2017 e modificato nella seduta del 22.9.2017.

La Relazione costituisce lo strumento mediante il quale l’Università di Siena illustra ai cittadini e agli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti a fronte delle risorse impiegate, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.



A tale fine la Relazione è pubblicata nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale d’Ateneo e presentata nell’ambito di apposite “giornate della trasparenza”.

Nella redazione del presente atto si tiene conto di quanto contenuto nei seguenti documenti, pubblicati sul sito d’Ateneo www.unisi.it:

1. piano integrato della performance 2017/2019¹
2. programmazione strategica 2016/2018²
3. relazione del Rettore per l’inaugurazione del 777° anno accademico (25.11.2017)³
4. rapporto 2017 del Nucleo di Valutazione⁴
5. bilancio di esercizio 2017 (relazione del Rettore, nota integrativa, documenti contabili e allegati - delibera del C.d.A. del 20.04.2018)⁵
6. piano triennale di prevenzione della corruzione 2016/2018⁶

La presente relazione e i relativi allegati⁷, l’Executive Summary e le relazioni individuali dei responsabili di unità organizzativa sono rese disponibili al Nucleo di Valutazione sul cloud d’Ateneo “nuvola.unisi.it”.

¹ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance>

² <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

³ <https://www.unisi.it/inaugurazione777>

⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/organ-di-ateneo/nucleo-di-valutazione>

⁵ <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

⁶ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

⁷ ALLEGATI ALLA RELAZIONE

A: tabella risultati obiettivi Piano performance

B: tabelle obiettivi uffici di staff Direzione generale

C: documenti del ciclo

D: categorie di personale oggetto della valutazione

E: peso % dei criteri di valutazione

F: risultanze valutazione comportamenti organizzativi

G: collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

Allegato 1: organigramma al 31/12/2017

Allegato 2: organigramma al 1/4/2018

Allegato 3: personale tecnico-amministrativo per U.O. al 6/4/2018

Allegato 4: tabella POE TO CdA 22.12.2017

Indice

1. Presentazione e indice p. 1
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni p. 3
 - 2.1. L'offerta formativa: corsi di laurea e post-laurea. Le residenze universitarie p. 3
 - 2.2 I dipartimenti p. 7
 - 2.3 Centri di ricerca, di servizio e altre strutture esterne p. 9
 - 2.4 Classifiche nazionali e ranking internazionali p. 10
 - 2.5 La ricerca, il trasferimento tecnologico, il bilancio d'esercizio 2017 in breve p. 12
 - 2.6 Il contesto esterno di riferimento p. 14
3. L'amministrazione p. 18
 - 3.1 L'organizzazione amministrativa p. 18
 - 3.2 Progetto Good practice: customer satisfaction, analisi di efficienza e di efficacia, benessere organizzativo p. 20
 - 3.3 Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti p. 24
4. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti p. 27
 - 4.1 Obiettivi strategici p. 27
 - 4.2 L'albero della performance p. 32
 - 4.3 Gli indicatori globali di Ateneo p. 34
 - 4.3.1 *Indicatore globale di performance – didattica p. 34*
 - 4.3.2 *Indicatore globale di performance – ricerca p. 37*
 - 4.3.3 *Indicatore globale di performance – gestione p. 39*
 - 4.4 Obiettivi e piani operativi p. 41
 - 4.4.1 *Criteria di valutazione degli obiettivi p. 41*
 - 4.4.2 *Sintesi dei risultati raggiunti p. 41*
 - 4.4.3 *Obiettivi del Direttore generale p. 43*
 - 4.4.4 *Anticorruzione e trasparenza: attività svolte nel corso del 2017 p. 46*
5. Il processo di redazione della relazione sulla performance p. 52
 - 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità p. 52
 - 5.2 Performance individuali p. 54
6. Pari opportunità e bilancio di genere p. 56
7. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance p. 57
- 8 Conclusioni p. 58

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1. L'offerta formativa: corsi di laurea e post-laurea. Le residenze universitarie.

L'offerta didattica dell'Ateneo si presenta distribuita nei diversi ambiti scientifici, a conferma della sua persistente vocazione generalista.

Di seguito si riportano i dati salienti relativi alla formazione.

OFFERTA FORMATIVA 2017/2018	Laurea triennale (DM 270)	Corso di Laurea Magistrale	Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni	Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni
Economia, Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze sociali	6	9	1	
Economics, Law, Political sciences, Social sciences	2 curricula	2 corsi di studio 3 curricula		
Beni culturali, Formazione, Lettere, Lingue, Storia, Filosofia	4	8		
Cultural heritage, Education, Literature, Languages, History and Philosophy		1 corso di studio		
Biotecnologie, Medicina, Odontoiatria, Professioni sanitarie	12	3		2
Biotechnologies, Medicines, Dentistry, Health professions		1 corso di studio		1 corso di studio
Ambiente, Biologia, Chimica, Farmacia, Geologia	4	5	2	
Environmental sciences, Biology, Chemistry, Pharmacy, Geology		1 corso di studio 1 curriculum		
Fisica, Ingegneria, Matematica	4	4		
Physics, Engineering, Mathematics		4 corsi di studio		
TOTALE	30	29	3	2
TOTALE OFFERTA FORMATIVA IN LINGUA INGLESE	2 curricula	9 corsi di studio 4 curricula		1 corso di studio

Nell'ambito della formazione post laurea, l'Università di Siena propone anche, per l'A.A. 2017/2018:

- 12 corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa presso l'Ateneo (di cui 6 nell'ambito del progetto Pegaso in collaborazione con altri enti e 1 consorziato)
- 11 corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa in altro ateneo (di cui 9 nell'ambito del progetto Pegaso in collaborazione con altri enti)
- 35 scuole di specializzazione di area sanitaria, 6 di area non medica
- 24 master I livello e 19 master II livello
- 10 corsi di perfezionamento
- 8 corsi di aggiornamento professionale

FORMAZIONE POST-LAUREA 2017/2018	DOTTORATI DI RICERCA	SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE
Area delle Scienze Sperimentali	9	
Area delle Scienze Biomediche e Mediche	5	35+4
Area delle Lettere, della Storia, della Filosofia e delle Arti	6	1
Area dell'Economia, della Giurisprudenza e delle Scienze Politiche	3	1
TOTALE	23	41

Iscritti A.A. 2016/2017: 15.798, di cui donne 9142 e uomini 6.656⁸. Percentuale di iscritti sul totale nazionale: 0,93%

Immatricolati A.A. 2016/2017 (lauree triennali e a ciclo unico): 2.400, di cui donne 1407 e uomini 993⁹

Laureati 2015/2016: 2915¹⁰

N. di studenti internazionali incoming (Erasmus+): 363.

L'Università di Siena dispone di **strutture residenziali** destinate all'assegnazione di posti alloggio agli studenti e ad altro personale coinvolto nelle attività istituzionali dell'Ateneo (docenti, etc.).

- Collegio S. Chiara (Siena)
- Conservatori riuniti-Refugio (Siena)
- Collegio universitario (San Giovanni Valdarno)

Gli studenti dell'Università di Siena possono, inoltre, beneficiare dei posti letto gestiti dall'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario della Toscana, che gestisce oltre 4.500 posti letto in residenze dislocate nelle città di Firenze, Pisa, Siena, Carrara e Arezzo in luoghi che permettono di raggiungere facilmente le varie sedi universitarie.

L'Università di Siena è presente altresì nelle sedi di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno, che si avvalgono, per ciò che concerne i corsi di laurea triennali, anche della **teledidattica (progetto USiena-integra)**.

Nella sede di Arezzo si trova il dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale. Il progetto USiena-integra è stato esteso al polo Universitario di Grosseto e alla sede di San Giovanni Valdarno (Centro di Geotecnologie).

Nell'anno 2017 è proseguita l'attività di teledidattica relativa a tutti gli anni dei corsi di laurea triennale nelle seguenti aree:

Professioni sanitarie: Infermieristica (sedi remote: Arezzo e Grosseto), Tecniche di laboratorio biomedico e Fisioterapia (sede remota: Arezzo);

Beni culturali, formazione, lettere, lingue, storia e filosofia: Scienze storiche e del patrimonio culturale, che comprendono tutti gli indirizzi del corso: Archeologia, Storia dell'arte, Storia e documentazione, Spettacolo (sede remota: Grosseto);

Area economia, giurisprudenza, scienze politiche, scienze sociali: Economia e commercio, Scienze economiche e bancarie (sedi remote: Arezzo, Grosseto; i primi due anni anche a San Giovanni Valdarno).

Nell'A.A. 2016/2017 la modalità di teledidattica è stata estesa anche al primo anno del corso di laurea triennale in Scienze politiche, con due indirizzi su tre: Governo e amministrazione, Studi internazionali (sede remota: Grosseto).

⁸ Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari MIUR – Iscritti A.A. 2016/2017 tutte le lauree - ultimo aggiornamento dati 31/1/2018.

⁹ Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari MIUR – Immatricolati - Anno 2016/2017 - Ateneo - Triennali e C.U. Dati Aggiornati al: 31/1/2018.

¹⁰ Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari MIUR - Dati aggiornati al 12/12/2017.

TELEDIDATTICA A.A. 2017/2018

AREA	CORSO DI LAUREA	SEDE REMOTA	ANNO DI CORSO	NUMERO STUDENTI	
ECONOMIA	ECONOMIA E COMMERCIO (=EC), SCIENZE ECONOMICHE E BANCARIE (=SEB)	AREZZO	ANNO 1	19	
			ANNO 2	15	
			ANNO 3 EC	10	
			ANNO 3 SEB	6	
		TOTALE AR		44	
		GROSSETO	ANNO 1	20	
			ANNO 2	22	
			ANNO 3 EC	15	
			ANNO 3 SEB	5	
			EX ANNO 3 (in difetto di esami e/o tesi)	13	
		TOTALE GR		57	
		SAN GIOVANNI VALDARNO	ANNO 1	2	
			ANNO 2	4	
ANNO 3	2				
TOTALE SGV		6			
TOTALE AREA DISCIPLINARE		107			
PROFESSIONI SANITARIE	INFERMIERISTICA	AREZZO	ANNO 1	43	
			ANNO 2	56	
			ANNO 3	58	
		TOTALE AR		157	
	GROSSETO	ANNO 1	35		
		ANNO 2	36		
		ANNO 3	35		
	TOTALE GR		106		
	TECNICHE DI LABORATORIO BIOMEDICO	AREZZO	ANNO 1	5	
			ANNO 2	8	
			ANNO 3	10	
		TOTALE AR		23	
	FISIOTERAPIA	AREZZO	ANNO 1	5	
ANNO 2			4		
ANNO 3			7		
TOTALE AR			16		
TOTALE AREA DISCIPLINARE		302			
SCIENZE POLITICHE	CURRICULA POLITICO-AMMINISTRATIVO STUDI INTERNAZIONALI STORICO-POLITICO	GROSSETO	ANNO 1	19	
			ANNO 1	9	
		TOTALE AREA DISCIPLINARE		28	
SCIENZE STORICHE E DEL PATRIMONIO CULTURALE	INDIRIZZO ARCHEOLOGIA INDIRIZZO STORIA DELL'ARTE INDIRIZZO STORIA E DOCUMENTAZIONE INDIRIZZO SPETTACOLO	GROSSETO	ANNO 1	25	
			ANNO 2	26	
			ANNO 3	21	
			TOTALE AREA DISCIPLINARE		72
			TOTALE STUDENTI ISCRITTI IN TELEDIDATTICA		509

Si riassumono nel seguito i dati relativi ai proventi per la didattica tratti dal bilancio d'esercizio 2017 dell'Università degli Studi di Siena.

PROVENTI PER LA DIDATTICA (CONTO ECONOMICO 2017)	
Tasse e contributi corsi di laurea	23.872.353,21
Tasse e contributi corsi di laurea specialistica e ciclo unico	726.301,01
Altri corsi (corsi singoli, PET, TFA)	376.138,89
Altre entrate necessarie per l'iscrizione (libretti, tessere, diplomi e pergamene, ricognizione, trasferimenti, iscrizioni test ammissione)	470.863,05
Tasse e contributi scuole di specializzazione	1.451.177,29
Tasse dottorato di ricerca	98.044,00
Tasse e contributi master, corsi di perfezionamento, formazione e aggiornamento	1.866.951,21
Tasse e contributi corsi di laurea ante decreto MIUR 509/1999	195.735,01
Indennità di mora	219.056,19
Tasse e iscrizioni per esami di Stato	110.760,00
Tasse preiscrizione	1.177,00
TOTALE	€ 29.388.556,86

2.2. I dipartimenti

I 15 **dipartimenti** attivi al 31 dicembre 2017 sono raggruppati in quattro aree scientifiche.

Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche

- Dipartimento Economia politica e statistica (DEPS)
- Dipartimento Giurisprudenza (DGIUR)
- Dipartimento Scienze politiche e internazionali (DISPI)
- Dipartimento Studi aziendali e giuridici (DISAG)

Area Lettere, Storia, Filosofia e Arti

- Dipartimento Filologia e critica delle letterature antiche e moderne (DFCLAM)
- Dipartimento Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DISFUCI)
- Dipartimento Scienze sociali, politiche e cognitive (DISPOC)
- Dipartimento Scienze storiche e dei beni culturali (DSSBC)

➤ Area Scienze Biomediche e Mediche

- Dipartimento Biotecnologie mediche (DBM)
- Dipartimento Medicina molecolare e dello sviluppo (DMMS)
- Dipartimento Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze (DSMCN)

➤ Area Scienze Sperimentali

- Dipartimento Biotecnologie, chimica e farmacia (DBCF)

- Dipartimento Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche (DIISM)
- Dipartimento Scienze della vita (DSV)
- Dipartimento Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente (DSFTA)

Dal punto di vista amministrativo i dipartimenti sono affidati alle relative Segreterie amministrative (che, da punto di vista gerarchico, sono collocate nello staff della Direzione generale e collaborano funzionalmente con l'Area del sistema contabile) e agli Uffici studenti e didattica (che, da punto di vista gerarchico, sono collocate nell'ambito dell'Area servizi allo studente).

Nel seguito un prospetto riepilogativo del cd. "potenziale di ricerca", dove è quantificato, al 31.12.2017, sia il personale docente (professori ordinari, associati, ricercatori di ruolo, ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3, lettera a e lettera b della legge 240/2010), sia il "personale in formazione" (assegnisti di ricerca, borsisti di ricerca, dottorandi di ricerca, specializzandi).

POTENZIALE DI RICERCA PER DIPARTIMENTO AL 31.12.2017¹¹

DIPARTIMENTI	PO	PA	RU	RTDB	RTDA	TOTALE COMPRESI RTDB E RTDA	% "docenti"	AR	BR	DR	SS	TOT. PF	% "personale in formazione"	TOTALE COMPLESSIVO	% sul totale
DIISM	16	23	21	1	2	63	8,77%	21	10	31	0	62	5,34%	125	6,65%
DSFTA	11	14	19	1	1	46	6,41%	23	42*	48	0	113	9,72%	159	8,46%
DSV	7	9	19	2		37	5,15%	15	8	30	0	53	4,56%	90	4,79%
DBCF	8	17	18	5		48	6,69%	17	7	76	0	100	8,61%	148	7,87%
DBM	10	17*	16	2	3	48	6,69%	13	23	67	112	215	18,50%	263	13,99%
DMMS	9	15	16	1	2	43	5,99%	9	0	33	92	134	11,53%	177	9,41%
DMSCN	21	42	47	2	4	116	16,16%	11	12	10	221	254	21,86%	370	19,68%
DISFUCI	8	11	14	1	2	36	5,01%	6	0	8	0	14	1,20%	50	2,66%
DFCLAM	14	10	9	1		34	4,74%	2	1	27	0	30	2,58%	64	3,40%
DSSBC	8	21	10	2		41	5,71%	3	0	21	20	44	3,79%	85	4,52%
DISPOC	17	13	10	3	1	44	6,13%	9	13	16	0	38	3,27%	82	4,36%
DISPI	10	14	10	1		35	4,87%	1	3	1	0	5	0,43%	40	2,13%
DEPS	19	16	6	2		43	5,99%	2	0	28	0	30	2,58%	73	3,88%
DISAG	14	14	8	2		38	5,29%	6	1	9	0	16	1,38%	54	2,87%
DGIUR	20	14	11	1		46	6,41%	5	0	14	35	54	4,65%	100	5,32%
	192	250	234	27	15	718	100,00%	143	120	419	480	1162	100,00%	1880	100,00%

* di cui Museo Antartide: 1; Centro di Geotecnologie: 31

¹¹ Fonte dati: Proper al 31.12.2017 per il personale di ruolo; *è conteggiato un docente di altra università che presta servizio al 100% presso l'Ateneo.
 Tabella POE approvata dal Cda il 22.12.2017 per dottorandi e scuole di specializzazione. Assegnisti e borse di studio da Ufficio gestione della domanda e servizio statistico. Oltre quelli presenti in tabella risultano attribuiti al Liaison office 2 assegnisti.
 Legenda: PO: professori I fascia; PA: professori II fascia; RR: ricercatori di ruolo; RTDB: ricercatori a tempo determinato lett. B; RTDA: ricercatori a tempo determinato lett. A; D: personale docente.
 AR: assegnisti di ricerca; BR: borsisti di ricerca; DR: dottorandi di ricerca; SSM: specializzandi; PF: personale in formazione.

DOCENTI DI RUOLO PER AREA SCIENTIFICA E ETA' MEDIA AL 31.12.2017¹²

AREA	DESCRIZIONE	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori di ruolo	Età media PO	Età media PA	Età media Ric. di ruolo
1	Scienze matematiche e informatiche	7	6	8	56	55	52
2	Scienze fisiche	2	6	4	64	54	51
3	Scienze chimiche	9	16	16	61	53	50
4	Scienze della Terra	4	6	8	61	58	52
5	Scienze biologiche	14	26	42	61	56	54
6	Scienze mediche	36	60	63	62	57	54
8	Ingegneria civile ed Architettura	0	1	1		58	58
9	Ingegneria industriale e dell'informazione	9	16	15	56	50	45
10	Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	24	30	21	60	56	55
11	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	16	21	18	62	54	55
12	Scienze giuridiche	32	26	21	59	49	48
13	Scienze economiche e statistiche	32	28	12	58	52	51
14	Scienze politiche e sociali	7	7	5	59	53	51
	TOTALE	192	249	234	60	54	53

2.3. Centri di ricerca, di servizio e altre strutture esterne

Ai dipartimenti si affiancano, per lo svolgimento delle attività didattiche o di ricerca o di servizio, altre strutture previste dallo Statuto d'Ateneo; al 31.12.2017 sono presenti:

2 centri di ricerca interdipartimentale (strutture di raccordo tra dipartimenti che condividono progetti formativi in distinti corsi di studio, con funzioni di coordinamento delle attività didattiche di riferimento e di gestione dei servizi comuni)

- Centro Interdipartimentale di Ricerca Franco Fortini in "Storia della Tradizione Culturale del Novecento"
- Centro Interdipartimentale per la ricerca applicata in senologia (CIRAS)

5 centri di ricerca interuniversitari (coinvolgono le competenze disciplinari di più dipartimenti dell'Università o anche di altri Atenei italiani e stranieri per lo svolgimento di progetti di ricerca di durata pluriennale e di particolare rilevanza)

- Centro interuniversitario di ricerca sullo stato sociale (C.R.I.S.S.)
- Centro interuniversitario di studi e ricerche storico militari
- Centro interuniversitario per la storia del cambiamento sociale e dell'innovazione (C.I.S.C.A.M.)
- Centro di ricerca interuniversitario per lo studio e valorizzazione delle culture, tecnologie e paesaggi preistorici

¹² Fonte dati: Proper al 31.12.2017 per il personale di ruolo; non è conteggiato un docente di altra università che presta servizio al 100% presso l'Ateneo.

- Centro interuniversitario di ricerca sui diritti umani e sul diritto dell'immigrazione e degli stranieri (CIRDUIS) (center for human rights and immigration law CHRIL)

6 centri di servizio (per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale)

- Centro linguistico d'Ateneo (CLA)
- Geotecnologie - centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale (CGT)
- Centro per l'innovazione e la qualità nelle pubbliche amministrazioni (UNISIPA)
- Santa Chiara Lab (SCL)
- Centro per lo studio e lo sviluppo dei sistemi di prevenzione e protezione dei lavoratori (C.U.P.R.E.L.)
- Sistema museale universitario d'Ateneo (SIMUS – ex CUTVAP)

L'Università di Siena partecipa, inoltre, a **17 consorzi interuniversitari (di cui 3 in liquidazione)**, **2 poli** (Polo universitario Grosseto S.c.a.r.l., Polo universitario Arezzo S.c.a.r.l., entrambi in corso di trasformazione in fondazioni), e **2 società** (C.E.T. Energia Toscana, Lead Discovery Siena S.r.l. – LDS SPIN OFF di ATENEO). E' stato esercitato il recesso dal Centro di ricerca energia e ambiente C.R.E.A. S.c.a.r.l.

2.4. Classifiche nazionali e ranking internazionali

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

Il più recente riconoscimento (giugno 2018) è stato ottenuto nella classifica mondiale QS tra i principali Atenei al mondo, dove l'Ateneo ha migliorato la propria posizione nel ranking complessivo. Tra le 1011 università censite (aventi le caratteristiche per entrare a far parte della classifica), solo 30 sono italiane; l'Università di Siena si piazza attorno al diciottesimo posto tra le università italiane, e si distingue in particolare per l'attività di ricerca dei suoi docenti, testimoniata dall'alto numero di citazioni dei loro lavori, e per la solida reputazione presso la comunità accademica internazionale.

Buoni risultati anche negli altri indicatori, la maggior parte dei quali fanno registrare un miglioramento rispetto all'anno precedente.

A livello nazionale, nell'INDAGINE CENSIS - LA REPUBBLICA (Grande Guida all'Università - edizione 2017/2018)¹³, con un punteggio di 99,4, l'Università di Siena è prima nella sua categoria, quella degli atenei statali di medie dimensioni (tra 10 mila e 20 mila iscritti) e ottiene il miglior punteggio assoluto tra le Università statali. Un ulteriore miglioramento rispetto all'anno 2016, nel quale l'Ateneo era classificato in seconda posizione tra gli Atenei di medie dimensioni.

La comunicazione e i servizi digitali, insieme alla spesa per le borse di studio erogate, sono i parametri che premiano maggiormente l'Università di Siena. Ottimi punteggi anche negli altri criteri di valutazione, che sono le strutture, come aule, biblioteche, laboratori scientifici; i servizi agli studenti, come le mense e gli alloggi, erogati in collaborazione con l'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario; l'internazionalizzazione, ovvero la capacità di attrarre studenti stranieri e la quantità di risorse messe in campo per la mobilità internazionale.

¹³ http://www.censis.it/5?shadow_evento=121170

<https://www.unisi.it/unisilife/notizie/1-posto-luniversita-di-siena-nella-classifica-di-censis-repubblica>

MEDI ATENEI STATALI (da 10.000 a 20.000 iscritti)		MEDIA	Servizi PUNTI	Borse PUNTI	Strutture PUNTI	Comunica- zione e servizi digitali PUNTI	Internazio- nalizzazione PUNTI
1	Siena	99,4	96	107	97	103	94
2	Trento	99,2	90	100	102	110	94
3	Sassari	97,8	79	91	110	110	99
4	Trieste	92,8	89	91	103	88	93
5	Udine	90,4	90	97	87	91	87
6	Brescia	89,6	86	81	98	103	80
7	Marche	88,4	83	73	99	106	81
8	Urbino Carlo Bo	88,0	97	82	75	103	83
9	Salento	86,0	95	94	90	75	76
10	Venezia Cà Foscari	82,6	75	78	75	90	95
11	Bergamo	81,4	82	80	67	97	81
12	Piemonte Orientale	80,8	71	81	87	88	77
13	Ferrara	80,6	70	76	81	91	85
13	L'Aquila	75,8	73	75	68	85	78
15	Catanzaro	75,2	80	66	68	95	67
16	Napoli L'Orientale	71,0	70	66	68	66	85
17	Napoli Parthenope	69,2	74	67	72	67	66

Nel corso del 2016 si è concluso il processo di conferimento dei dati da parte delle università, finalizzati alla **Valutazione qualitativa della ricerca (VQR 2011-2014)** da parte dell'ANVUR.

Con riferimento ai dati generali di valutazione, l'Università di Siena ha presentato prodotti di ricerca in 13 aree scientifiche, classificandosi 7 volte tra gli atenei medi e 6 volte tra gli atenei piccoli. In 8 delle 13 aree scientifiche si sono conseguiti indicatori di qualità e eccellenza dei prodotti conferiti.

L'Ateneo risulta:

- al 4° posto (su 20) tra gli atenei medi per le Scienze filosofiche;
- al 5° posto (su 23) tra gli atenei medi per le Scienze filologiche;
- al 5° posto (su 24) tra gli atenei medi per le Scienze giuridiche;
- al 8° posto (su 43) tra gli atenei piccoli per le Scienze ingegneristiche;
- al 10° posto (su 21) tra gli atenei medi per le Scienze chimiche;
- al 10° posto (su 35) tra gli atenei piccoli per le Scienze biologiche.

Con riferimento al finanziamento per bandi competitivi, l'Ateneo - con un totale di € 30.973.043 - si pone nel primo quartile (finanziamenti/addetti) per le aree:

- 2 - Fisica;
- 4 - Scienze della terra;
- 10 - Scienze filologiche;
- 13 - Scienze economiche;
- 14 - Scienze politiche e sociali.

Nel confronto con il precedente esercizio della VQR, l'Ateneo è rimasto stabile in 5 aree, è peggiorato in 5 aree ha migliorato la propria posizione in 5 aree:

- 10 - Scienze Filologiche;
- 11a - Scienze Filosofiche;
- 11b - Scienze Psicologiche;
- 12 - Scienze Giuridiche;
- 14 - Scienze Politiche e sociali.

2.5. La ricerca, il trasferimento tecnologico, il bilancio 2017 in breve

Si riassumono nel seguito i dati relativi ai proventi per la ricerca (progetti istituzionali e a seguire l'attività commerciale) tratti dal bilancio d'esercizio 2017 dell'Università degli Studi di Siena.

(CONTO ECONOMICO 2017)	
PROVENTI DA RICERCHE PER FINANZIAMENTI COMPETITIVI	
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi MIUR	742.877,70
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da altri ministeri	20.924,14
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da regioni, province e comuni	2.115.781,76
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da enti pubblici	267.111,97
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da UE	3.720.392,89
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da enti privati	218.178,8
TOTALE	€ 7.085.267,27
PROVENTI DA RICERCHE COMMISSIONATE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	
Contratti e convenzioni per ricerca da regioni, province e comuni per attività commerciale	68.610,15
Contratti e convenzioni per ricerca da enti pubblici per attività commerciale	520.548,75
Contratti e convenzioni per ricerca da enti privati per attività commerciale	2.290.016,51
TOTALE	€ 2.879.175,41

Si riassume in breve il bilancio d'esercizio 2017 dell'Università degli Studi di Siena, rinviando per la descrizione dettagliata, alla nota integrativa e ai documenti di bilancio pubblicati sul sito d'Ateneo e a quanto riferito nell'analisi S.W.O.T. (in particolare per ciò che concerne il patrimonio netto e l'utile d'esercizio):

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

STATO PATRIMONIALE 2017	
ATTIVO	
Immobilizzazioni immateriali	627.767,9
Immobilizzazioni materiali	85.631.908,47
Immobilizzazioni finanziarie	104.213,50
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	€ 86.363.889,96
Rimanenze	70.083,93
Crediti	29.273.231,23

Attività finanziarie	12.244,57
Disponibilità liquide	22.290.117,17
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	51.645.676,90
Ratei e risconti attivi	1.890.472,74
TOTALE ATTIVO	139.900.039,60
PASSIVO	
Patrimonio netto	6.634.078,17
Fondi per rischi e oneri	14.947.056,43
TFR	808.544,93
Debiti	72.639.743,04
Ratei e risconti per ricerche in corso	72.639.743,04
TOTALE A PAREGGIO	139.900.039,60

CONTO ECONOMICO 2017	
Proventi propri	39.352.999,54
Contributi	131.968.039,30
Altri proventi e ricavi diversi	14.038.486,75
Variazione rimanenze	70.083,93
TOTALE PROVENTI (A)	185.429.609,52
Costi del personale	104.043.107,57
Costi della gestione corrente	47.083.844,79
Ammortamenti e svalutazioni	5.640.106,94
Accantonamenti per rischi e oneri	7.635.552,56
Oneri diversi di gestione	1.662.287,99
TOTALE COSTI (B)	166.064.899,85
<i>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</i>	<i>19.364.709,67</i>
Proventi e oneri finanziari (C)	-2.330.612,08
Proventi e oneri straordinari (D)	2.679.049,91
Imposte sul reddito dell'esercizio (E)	6.530.153,43
UTILE D'ESERCIZIO (A-B+C+D-E)	13.182.994,07

2.6. Il contesto esterno di riferimento

L'Università degli Studi di Siena, espressione della comunità scientifica, si impegna, con la collaborazione attiva e responsabile di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, per 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'Università di Siena ha uno stretto legame con il territorio, forte di oltre 770 anni di convivenza e collaborazione reciproca.

In ambito locale il riferimento immediato è alla città; Siena, dove gli studenti universitari, durante l'anno accademico, rappresentano 1/5 della popolazione, costituisce un campus naturale; ne discendono numerose iniziative dell'Ateneo legate alle attività culturali, agli approfondimenti extra-disciplinari e al tempo libero), e all'area vasta della Toscana meridionale, nella quale l'Università di Siena occupa un ruolo chiave per lo sviluppo culturale, sociale ed economico.

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

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

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

L'Università di Siena ha investito notevoli risorse per la creazione del Santa Chiara Lab, un centro dedicato allo sviluppo della collaborazione con il mondo imprenditoriale, volto a facilitare la contaminazione di idee e l'ibridazione tra saperi e competenze diversi (studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo, ricercatori, artigiani, imprenditori, finanziatori, inventori, *policy makers*), anche con l'ausilio di servizi e tecnologie innovative di supporto.

In tali ambito è attivo, inoltre, l'incubatore universitario CSII UNISI ("Centro servizi e incubatore di imprese dell'Università di Siena") nell'area industriale di Cavriglia, nel Valdarno aretino, dove, intorno al Centro di Geotecnologie di Unisi, si è sviluppato un polo di alta formazione, ricerca e trasferimento tecnologico sui temi ambientali e della geotecnologia. L'Incubatore ospita laboratori di ricerca e uno "sciame" di imprese spin-off di Unisi e aderisce alla Rete regionale del sistema d'incubazione d'impresa.

Nel seguito uno schema sintetico relativo alla S.W.O.T. analysis¹⁴.

	PUNTI DI FORZA (<i>STRENGHT</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>WEAKNESS</i>)
DIDATTICA	<p>Elevato grado di soddisfazione degli studenti (customer satisfaction 2017).</p> <p>Ottimi servizi agli studenti (vedasi riferimenti precedentemente indicati alle classifiche nazionali e internazionali).</p> <p>Nell'ultimo a.a. si è assistito ad una forte ripresa delle immatricolazioni (+7,7% rispetto all'anno precedente), dato decisamente superiore a quello, sempre molto positivo, registrato a livello nazionale (+5,0%); tale incremento è quasi totalmente da attribuire alle immatricolazioni ai CdL. Ancor più positivo risulta il dato relativo alle LM che registrano un incremento davvero notevole (+18,7%) a fronte di un +6,4% registrato a livello nazionale.</p>	<p>Il Nucleo di valutazione rileva una criticità in merito al numero di immatricolati puri ai CdL, alcuni dei quali presentano ancora numerosità alle volte modeste e di gran lunga inferiori alle numerosità di riferimento, così come definite nel DM 987 del 2016.</p> <p>Il Nucleo rileva, per taluni CdS, che il ricorso a forme di docenza a contratto supera la soglia critica: si tratta in alcuni casi di contratti legati all'insegnamento delle lingue straniere, per le quali l'Ateneo presenta una diffusa carenza di docenza, o a specifiche competenze non rintracciabili all'interno dell'Ateneo e che le politiche di reclutamento che hanno preso avvio nel 2017 andranno auspicabilmente a colmare.</p>
	<p>Per quanto attiene gli immatricolati a L e LMCU, forte attrattività di studenti da fuori regione. La provenienza da fuori regione (iA3) risulta infatti pari al 51,5% nel 2015/16, valore pressoché doppio al dato medio nazionale e in assoluto tra i più elevati del panorama nazionale, con una larga maggioranza di provenienze dall'area geografica Sud-Isole, quest'ultime in ripresa dopo un anno di leggera flessione.</p> <p>L'indicatore relativo ai laureati entro un anno oltre la durata normale del CdS presenta costantemente valori migliori rispetto al dato nazionale.</p>	<p>Rispetto agli indicatori di carriera (iA1: percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s.; iA16: percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea con almeno 40 CFU) si registra un costante miglioramento, tutt'ora non allineato rispetto ai valori nazionali.</p> <p>Rispetto agli indicatori relativi ai tempi di conseguimento della laurea si evidenzia che, per quello relativo ai laureati entro la durata normale del CdS, l'Ateneo presenta valori costantemente inferiori a quanto accade invece a livello nazionale, con una differenza di circa 5 punti percentuali.</p>
	<p>Le Lauree Magistrali si caratterizzano sempre più per un'accresciuta offerta di corsi, o curricula, erogati totalmente in lingua inglese. L'incremento di iscritti al I anno dei CdS/curricula erogati in lingua inglese si presenta nell'ultimo triennio particolarmente sostenuto (da 211 a 385, pari ad un incremento di oltre l'80%), tale da portare la percentuale di iscritti al primo anno di tali percorsi formativi a superare l'11% del totale Ateneo, uno dei valori più alti dell'intero panorama nazionale (tale dato si attesta addirittura al 29,3% considerando le sole LM).</p> <p>Per quanto riguarda le immatricolazioni/iscrizioni al I anno di studenti che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero, il relativo indicatore ANVUR (iA12), in decisa crescita nel triennio, si attesta nel 2015/16 su valori più che doppi rispetto al dato medio nazionale (62,8% contro una media pari al 28,3%).</p>	<p>Il NdV suggerisce di implementare la trasformazione dei curricula in lingua inglese in veri e propri corsi di studio, di migliorare la selezione all'ingresso e le competenze linguistiche dei docenti.</p> <p>L'attrazione di studenti stranieri in possesso di limitate risorse economiche, oltre un certo limite può rappresentare un problema se non si predispone una adeguata rete di accoglienza in ambito territoriale.</p>
RICERCA	<p>Buon posizionamento dell'Ateneo nel contesto della VQR tra le università generaliste. Multidisciplinarietà della ricerca (13 aree scientifiche presenti nella VQR).</p> <p>In relazione alla pubblicazione dell'esito della nuova</p>	<p>Molto elevato è il numero dei docenti che nel biennio 2015/2016 non hanno presentato alcuna pubblicazione. Nella media (7,8) i prodotti annui per i Rtd, 5,6 per i professori ordinari e 4,7 per gli associati,</p>

¹⁴ L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*strengths*), i punti di debolezza (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

	<p>VQR 2011/2014 si evidenzia una qualità media della produzione scientifica ben superiore al proprio peso complessivo sul sistema.</p> <p>In 7 aree CUN si è avuto un conferimento del 100% dei prodotti attesi.</p> <p>Nel 2017 è stata approvata la policy dell'Università di Siena per il deposito dei prodotti della ricerca nel repository istituzionale USiena-Air.</p>	<p>mentre si scende a 3,5 prodotti nel caso dei ricercatori a tempo indeterminato e a 2,3 prodotti annui per gli assegnisti, che hanno quasi esclusivamente Articoli in Rivista.</p>
GESTIONE	<p>Il risultato economico riportato nel Bilancio di Esercizio 2017, similmente a quanto accaduto negli altri esercizi a partire dal 2013, conferma decisamente il percorso virtuoso compiuto dall'Ateneo senese. Il profitto realizzato nel 2017 si è attestato, in termini monetari, a circa 13,2 milioni di euro. Risultato più che doppio rispetto a quanto mediamente conseguito nei due esercizi precedenti. Ciò ha consentito di azzerare il valore negativo del fondo di dotazione inizialmente iscritto nel primo stato patrimoniale dell'Ateneo; al 31.12.2017 il valore del patrimonio netto si attesta su +6,6 mln euro. Anche la giacenza di cassa positiva è ritornata estremamente positiva (22 mln euro). Risultato che, se da un lato permetterà certamente a questa Amministrazione di non dover ricorrere - come accaduto in passato - ad anticipazioni di cassa, dall'altro impone alla stessa di dover prestare molta attenzione alla gestione della propria liquidità.</p>	<p>Elevato indebitamento legato ai mutui resisi necessari ai fini del ripianamento del bilancio (a fine 2017 ammontano a 53 mln di euro) e all'affitto del San Niccolò (3,8 mln di euro l'anno).</p> <p>I costi relativi alla gestione finanziaria della nostra Amministrazione hanno mostrato un andamento decrescente dovuto principalmente al confronto avviato con la Banca MPS che ha accettato la riduzione dei tassi di interesse già a partire dalla seconda rata di rimborso del 2017. Tale riduzione ha generato, insieme al processo di "ammortamento alla francese" applicato, un cospicuo risparmio per interessi passivi per un ammontare superiore a 400 mila euro.</p> <p>Sistema informativo inefficiente sui flussi di dati (difficoltà nei sistemi di archiviazione dei dati, presenza di sistemi classificatori e di chiavi identificative difformi tra archivi, asistematicità delle procedure di elaborazione delle informazioni, carenza di una diffusa cultura statistica della qualità dei dati).</p>
	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)</p> <p>L'Università di Siena può vantare uno dei migliori sistemi di diritto allo studio d'Italia. L'introduzione della no-tax area, ossia l'iscrizione gratuita per i ragazzi provenienti da famiglie con reddito ISEE inferiore a 18.000€, vuol garantire un più equo accesso all'università, aiutando le famiglie con i redditi più bassi.</p> <p>Attrattività del territorio (arte, cultura, tradizioni, paesaggio, ecc.) e proficua collaborazione tra istituzioni cittadine e regionali, tra cui le altre università toscane (la Notte dei Ricercatori, Rinnovati Rinnovati, Tradire, Wine & Siena, Siena Città Aperta, Siena Food Innovation) e la Banca Monte dei Paschi di Siena, che ha sempre dimostrato forte interesse nei confronti della promozione delle attività culturali e di divulgazione scientifica.</p> <p>Grazie alla stipula di una convenzione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese (AOUS), sottoscritta in data 26 ottobre 2017, l'Ateneo potrà effettuare ulteriori interventi di reclutamento (pari a 14 posizioni) il cui costo sarà, per quindici anni, interamente finanziato dall'AOUS, a sua volta sostenuta dall'Assessorato alla Salute della Regione Toscana.</p> <p>Importante successo conseguito dall'Ateneo nel programma ministeriale di finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza (DdE), che porterà risorse finanziarie aggiuntive al nostro Ateneo nel corso dei prossimi cinque anni per un ammontare complessivo</p>	<p style="text-align: center;">RISCHI (THREATS)</p> <p>Potenziata riduzione del numero di studenti legata alla crisi economica in atto sia a livello nazionale sia a livello locale (meno studenti provenienti da altre regioni, meno studenti toscani).</p> <p>Le carenze del sistema dei trasporti e delle vie di comunicazione limitano fortemente la possibilità di attrarre studenti provenienti dalle province limitrofe a Siena.</p> <p>Elevato numero di pensionamenti attuali e previsti, in particolare nell'ambito del personale docente, con il rischio di un impoverimento dei settori scientifico-disciplinari. La percentuale maggiore delle uscite interessa i ssd diarea medica: -47 nel 2018, -30 nel 2019, -24 nel 2020 mentre scende sensibilmente a partire dal 2021 (-3).</p> <p>Ulteriore diminuzione (circa 500 mila euro) del FFO nel 2017.</p> <p>L'incremento della quota base e premiale del FFO e le ulteriori risorse assegnate dal MIUR all'Ateneo per il piano straordinario docenti è stato più che compensato</p>

	<p>pari a circa 25,4 milioni di euro. 9 dipartimenti su 15 dell'Ateneo hanno superato la prima fase di selezione nazionale (più della media nazionale e del peso dell'Ateneo sul sistema) e 4 sono risultati selezionati (DBM, DBCF, DFCLAM e DISPOC).</p> <p>Nuovo piano straordinario MIUR per il reclutamento di 23 ricercatori lettera b.</p>	<p>dalla riduzione della parte perequativa del fondo e dalla mancanza delle risorse provenienti da interventi specifici previsti da disposizioni legislative. Questo andamento complessivo del FFO e soprattutto la sua variabilità interna pone non poche difficoltà all'Amministrazione nel continuare a prevedere e mantenere la sostenibilità economica e finanziaria dell'Ateneo.</p>
	<p>Finanziamento ai progetti per la ricerca e l'Innovazione in Europa dal 2014 al 2020 - Horizon 2020. Nuovo PRIN (Programma di ricerca di interesse nazionale). Cofinanziamento della Regione Toscana di 34 assegni di ricerca biennali e triennali, integrato da risorse esterne per quasi 700.000 euro.</p>	<p>I proventi da ricerche con finanziamenti competitivi e le risorse provenienti dal cosiddetto "conto terzi" hanno continuato a ridursi. Rispettivamente, in queste voci la riduzione è stata di circa 1,8 milioni di euro e di circa 235 mila euro. Per mitigare e invertire l'andamento verificatosi nel corso del 2017, l'Ateneo si è già impegnato, e continuerà a farlo in futuro, per sostenere lo sviluppo di tali fonti di risorse attraverso il mantenimento e l'incremento del Piano di Sostegno alla Ricerca e la costituzione e il rafforzamento della Divisione Research and Grant Management.</p>
	<p>Il Nucleo ritiene comunque opportuno che l'Ateneo debba procedere all'individuazione di specifiche azioni per quei CdL potenzialmente critici, ovvero quelli che presentano un numero di immatricolati inferiore al 20% delle numerosità di riferimento.</p> <p>Possibile sviluppo di progetti formativi (CdS) integrati a livello regionale, sperimentando nel contempo forme di erogazione della didattica innovative che prevedano anche percorsi formativi itineranti tra gli atenei toscani coinvolti.</p>	<p>Potenziale contenzioso con l'Azienda Sanitaria Locale Toscana Sud-est (ex Asl 7) relativamente alla conduzione e alla manutenzione degli edifici Conolly e Kraepelyn all'interno dell'ex ospedale psichiatrico.</p>
	<p>Il patrimonio brevettuale e strumentale dell'Ateneo costituisce il punto partenza per puntare allo sviluppo della terza missione, attraverso la commercializzazione e o sfruttamento economico delle conoscenze.</p>	

3. L'amministrazione

3.1. L'organizzazione amministrativa

L'attuale struttura tecnico-gestionale dell'Università di Siena è strutturata in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- **aree**, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
- **divisioni** (unità organizzative di II livello), attribuite alla responsabilità di un capo divisione (attualmente attribuite a personale di categoria EP);
- **servizi/uffici** (unità organizzative di I livello), attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio.

Tra la fine del 2016 e il 2017 l'Ateneo ha inteso colmare la mancanza di personale dirigenziale (avendo in servizio un solo dirigente di ruolo, preposto all'Area servizi allo studente e con incarico di Direttore generale vicario), attribuendo incarichi a tempo determinato nell'ambito dell'Area della ricerca, internazionalizzazione, biblioteche e terza missione (ARBI3 – dicembre 2016), dell'Area del Personale (AP - luglio 2017) e dell'Area organizzazione e sistemi informativi (AOSI – novembre 2017).

A metà novembre il Direttore generale, dott. Marco Tomasi, è cessato dal ruolo e il Vicario, dott. Giovanni Colucci, è stato nominato Direttore generale reggente. L'attuale Direttore generale, dott. Emanuele Fidora, è in carica dal 9 aprile 2018.

L'attuale organizzazione prevede 8 aree dirigenziali; nelle aree cui non è preposto alcun dirigente i responsabili di divisioni o di uffici fanno temporaneamente capo al Direttore generale, e precisamente:

- 1) Area affari generali e legali (si articola in Divisione atti normativi e affari istituzionali e Ufficio legale e contenzioso);
- 2) Area edilizia (si articola in Ufficio tecnico e Servizio prevenzione e protezione);
- 3) Area logistica (Divisione appalti, convenzioni e patrimonio);
- 4) Area sistema contabile (Divisione ragioneria).

Fanno capo a figure dirigenziali le seguenti aree, interessate, nel corso del 2017/2018, da processi di riorganizzazione¹⁵:

- 5) Area del personale;
- 6) Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione;
- 7) Area servizi allo studente;
- 8) Area organizzazione e sistemi informativi.

L'anno 2017 è stato, per queste quattro aree un anno di transizione, dato che, per opportunità organizzative, taluni uffici sono stati mantenuti sino al 31 marzo 2018 e successivamente disattivati/accorpati. In allegato (1 e 2) si riportano pertanto, per maggiore chiarezza, l'organigramma al 31 dicembre 2017 e quello al 1 aprile 2018.

In staff alla Direzione generale sono attualmente collocate le seguenti unità organizzative di I livello: Segreteria di direzione; Archivio storico; Ufficio comunicazione e portale di Ateneo; Ufficio organi collegiali; Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione; Ufficio stampa; Servizio di supporto al nucleo di valutazione. In staff al Rettore è collocata la relativa Segreteria.

¹⁵ I provvedimenti di organizzazione sono disponibili alla pagina web:
<https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione/provvedimenti-di-organizzazione>

Fanno, inoltre, capo alla Direzione generale le Segreterie amministrative di dipartimento (15) e i Centri di servizio di Ateneo (6); a questi si aggiungono i Presidi, strutture istituite per rispondere alle esigenze amministrative e tecnico-logistiche comuni ai dipartimenti e ad altre strutture a loro afferenti (come i Servizi generali della sede di Arezzo).

- 1) Presidio Le Scotte
- 2) Presidio Mattioli
- 3) Presidio Pian de' Mantellini – Porta Laterina
- 4) Presidio Polo Umanistico
- 5) Presidio San Francesco
- 6) Presidio San Miniato
- 7) Presidio San Niccolò

Nel seguito si riportano i dati relativi al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per area funzionale al 31.12.2017. In allegato (allegato 3) quelli relativi all'organizzazione alla compiuta attuazione dei provvedimenti di riorganizzazione precedentemente citati.

PTA DI RUOLO PER AREA FUNZIONALE AL 31.12.2017¹⁶

Area Funzionale	Categoria B	Categoria C	Categoria D	Categoria E	Dirigenti	Lettori	Totale
Area Medico - Odontoiatrica e Socio - Sanitaria				4			4
Area Socio - Sanitaria		9	39				48
Area Amministrativa - Gestionale			122	18			140
Area non definita ¹⁷			8		1	37	46
Area Servizi Generali e Tecnici	35						35
Area Amministrativa	11	289					300
Area Biblioteche		51	25	3			79
Area Tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati		182	183	6			371
TOTALE	46	531	377	31	1	37	1.023

¹⁶ Fonte dati: Proper al 31.12.2017 personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato.

¹⁷ 1 dirigente di ruolo e 37 collaboratori esperti linguistici

3.2. Progetto Good Practice: customer satisfaction, analisi di efficienza e di efficacia, benessere organizzativo

Nel 2016 l'Università di Siena, dopo anni di assenza, è tornata a partecipare al progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di misurare le prestazioni delle attività amministrative nelle università, confrontare tali prestazioni all'interno del sistema universitario e identificare le good practices, sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti), sia in termini di efficienza (costi sostenuti) dei servizi tecnico-amministrativi gestiti.

Nel 2017 l'Ateneo ha nuovamente aderito al progetto: al momento della redazione del presente documento è conclusa la rilevazione relativa all'efficacia (Customer satisfaction) dei servizi erogati dall'Università di Siena nel 2017 (marzo 2018) rivolta al personale docente (inclusi dottorandi e assegnisti di ricerca) e tecnico-amministrativo; è in corso la rilevazione del Benessere organizzativo (dal 7 al 23 maggio 2018) e la raccolta dei driver per l'analisi di efficienza che, insieme alla compilazione di time-sheet contenenti la percentuale di tempo dedicata dal personale tecnico-amministrativo ai servizi (I livello) e alle attività (II livello) istituzionali, consentirà di calcolare il costo unitario per ciascuna voce (costo del personale/appositi driver).

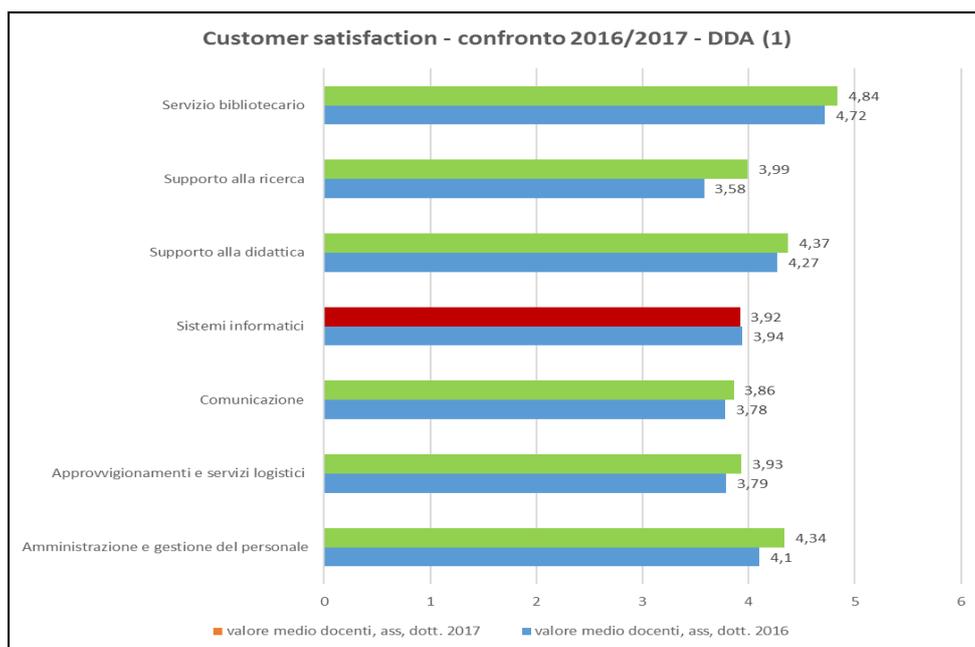
A breve sarà avviata la rilevazione di customer satisfaction nei confronti degli studenti.

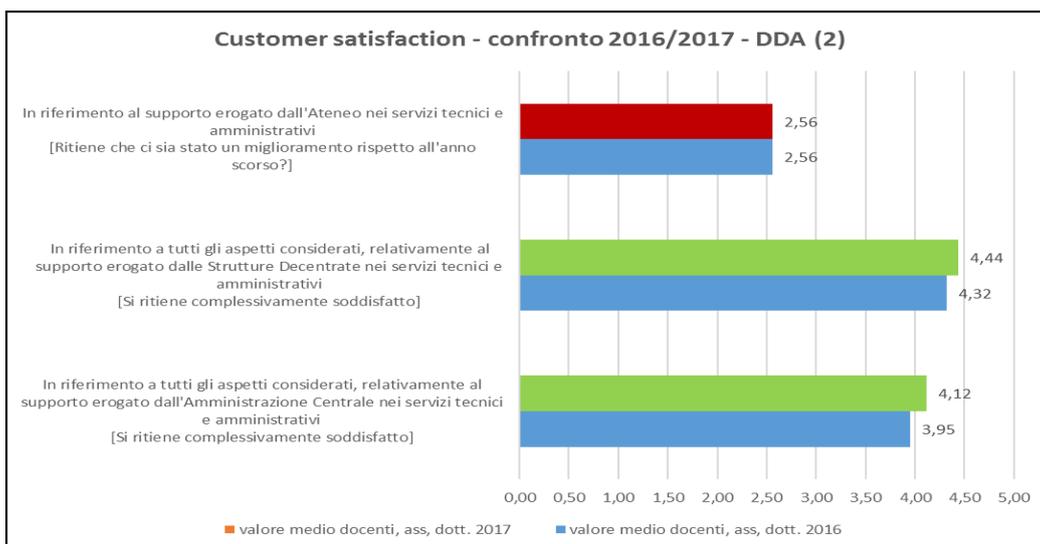
Per quanto riguarda la rilevazione di **CUSTOMER SATISFACTION**, anche quest'anno è da segnalare l'elevato grado di partecipazione del personale coinvolto nella compilazione dei questionari.

- Docenti, dottorandi e assegnisti: 40% (473/1192) contro il 38% (450/1182) dell'anno precedente;
- Personale tecnico-amministrativo: 64% (604/938) contro il 67% (661/990) del 2016.

Nel questionario è stato chiesto di esprimere il grado di soddisfazione in un range da 1 (per nulla soddisfatto) a 6 (molto soddisfatto). Nel seguito si riepilogano i valori medi delle risposte ottenute in relazione alla soddisfazione complessiva rispetto ai servizi specificati.

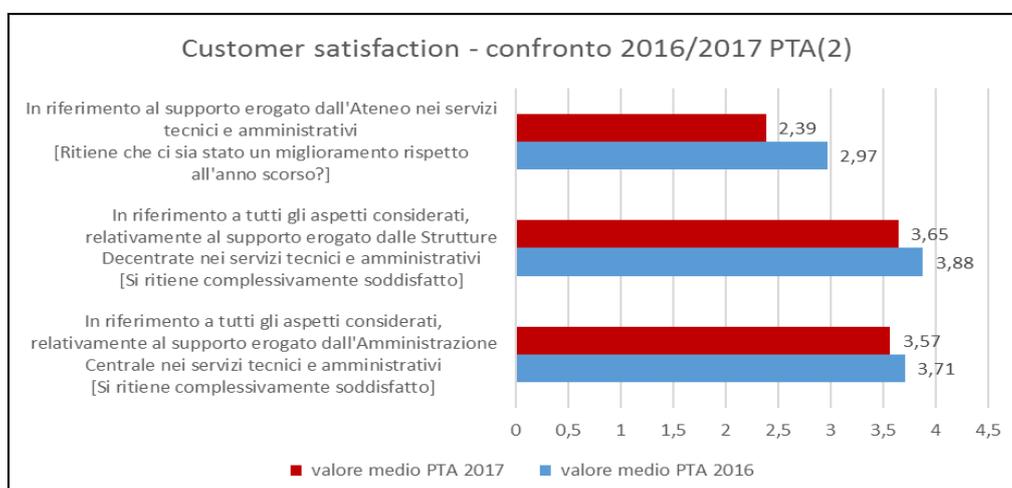
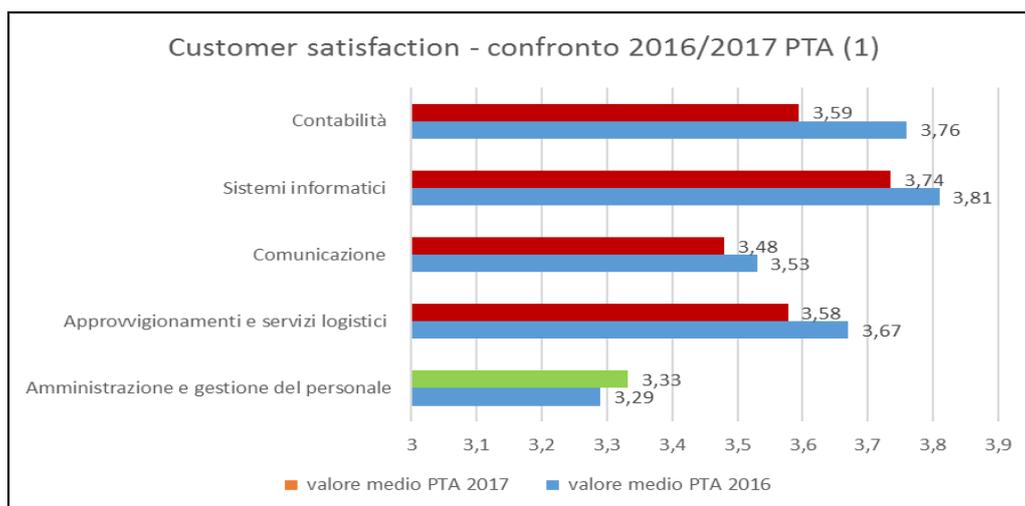
Nel complesso la valutazione appare positiva (valori superiori al 3); il personale "docente" in senso lato esprime maggiore soddisfazione rispetto al personale tecnico-amministrativo (4,04 di media rispetto a 3,41 del pta, con una media di 3,73). Si evidenzia un generale miglioramento dei giudizi del personale docente, fatto salvo l'ambito dei sistemi informatici.





Da rilevare un diffuso peggioramento dei giudizi del personale tecnico-amministrativo, fatta eccezione per l'ambito dell'amministrazione e gestione del personale.

La principale criticità emerge nei confronti del "cambiamento", inteso nel senso di miglioramento nel tempo, rispetto al quale entrambe le categorie esprimono sostanzialmente un giudizio complessivo di staticità nella qualità dei servizi erogati.



Nel seguito un estratto delle analisi di benchmarking relative all'anno 2016, sia per ciò che concerne l'efficacia sia per quanto riguarda l'efficienza. I risultati complessivi della rilevazione 2017, e il

benchmarking con gli altri atenei nazionali aderenti al progetto, dovrebbero essere noti a settembre/ottobre 2018.

Customer Satisfaction complessiva docenti, dottorandi, assegnisti – GP2016

MACRO AREE	Personale	Servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informatici	Didattica	Ricerca	Biblioteche	Totale
Siena	4,10	3,79	3,78	3,94	4,27	3,58	4,72	4,14
Media Atenei	4,21	3,65	3,68	4,04	4,15	3,80	4,52	4,12

Il livello medio di soddisfazione della categoria “docenti” in senso lato rispetto ai servizi investigati è buono in termini assoluti, leggermente inferiore alla media relativamente alla gestione del personale, ai servizi informatici e al servizio ricerca.

Customer Satisfaction complessiva personale tecnico-amministrativo – GP2016

MACRO AREE	Personale	Servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informatici	Contabilità	Totale
Siena	3,29	3,67	3,53	3,81	3,76	3,79
Media Atenei	3,59	3,48	3,51	4,05	3,89	3,94

I livelli di soddisfazione complessiva rispetto ai servizi del personale tecnico-amministrativo appaiono maggiormente critici, riportando livelli di soddisfazione inferiori rispetto alla media degli atenei per tutti i servizi oggetto di rilevazione, fatta eccezione per i servizi logistici e il servizio di comunicazione.

Customer Satisfaction complessiva studenti I anno – GP2016

MACRO AREE	Orientamento	Servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informatici	Segreteria	Biblioteche	Diritto allo studio
Siena	4,04	4,39	4,07	4,14	3,98	4,71	4,26
Media Atenei	3,82	4,09	3,80	3,82	3,70	4,31	4,07

Customer Satisfaction complessiva studenti anni successivi-GP2016

MACRO AREE	Servizi logistici	Comunicazione	Sistemi informatici	Internazionalizzazione	Segreteria	Biblioteche	Diritto allo studio	Totale
Siena	4,04	3,76	3,81	4,08	3,73	4,32	4,01	3,52
Media Atenei	3,90	3,68	3,65	3,87	3,56	4,19	3,84	3,45

I dati relativi agli studenti mostrano un posizionamento positivo dell’Ateneo rispetto alla media, con livelli di soddisfazione superiori alla media in tutti i servizi dedicati agli studenti, sia del primo anno sia per gli studenti degli anni successivi.

La rilevazione dell’**EFFICIENZA AMMINISTRATIVA** ha consentito di comparare i costi dell’Ateneo, suddivisi per macro area (personale, infrastrutture, studenti, sba, ricerca, supporto tecnico alla ricerca), con quelli degli altri Atenei.

Incidenza dei costi delle macro aree per i partecipanti a GP2016

MACRO AREE	Personale	Infrastrutture	Studenti	Sba	Ricerca	Supporto tecnico ricerca	Totale
Siena	28%	28%	18%	9%	6%	11%	100%
Media Atenei	34%	25%	19%	8%	4%	11%	100%

Dettaglio dei costi unitari per macro area per i partecipanti a GP2016 (in euro)

MACRO AREE	Personale	Infrastrutture	Studenti	Sba	Ricerca	Supporto tecnico ricerca
<i>Driver</i>	<i>n. tot. unità di personale</i>	<i>Mq. Interni</i>	<i>N. iscritti C.d.L.</i>	<i>Utenza potenziale</i>	<i>Totale progetti MGL €</i>	<i>Doc+Ric</i>
Siena	2.111	163,25	362,96	167,21	130,84	11.307
Media Atenei	3.967	42,81	257,53	96,80	100,20	4.038

La rilevazione dei costi unitari risente delle mancanze del sistema informativo, in particolare per quanto riguarda il censimento di tutte le sedi dell'Ateneo (il completamento del censimento per metri quadrati e utilizzo degli spazi costituisce, infatti, uno degli obiettivi strategici del piano della performance 2018/2020).

L'indagine sul **BENESSERE ORGANIZZATIVO** è volta a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti al fine di favorirne il miglioramento e rendere possibile l'identificazione di possibili azioni di miglioramento funzionale dell'Ateneo e di valorizzazione delle risorse umane.

Il questionario si basa sullo schema nazionale proposto dall'ANAC e su alcune integrazioni/modifiche sulla base delle indicazioni suggerite da un apposito gruppo di esperti in materia.

Si riportano nel seguito i risultati della rilevazione condotta nel 2017 (GP 2016) e il benchmarking con le altre università, e quelli dell'indagine conclusa il 23 maggio 2018 (GP2017).

I risultati, alla luce del lungo periodo di crisi attraversato dall'Ateneo, possono ritenersi positivi.

Per talune delle tematiche di riferimento, nel corso della GP2016, è stato chiesto agli interessati di graduarne l'importanza. Da rilevare che l'importanza attribuita dal personale tecnico-amministrativo dell'Università di Siena alle tematiche proposte risulta sempre superiore al risultato medio degli Atenei.

I risultati della rilevazione condotta nel 2018 (GP2017) sono disponibili per il solo Ateneo senese, in quanto non tutte le università aderenti hanno terminato le rilevazioni.

Le tematiche segnate con * hanno subito, nel biennio suddetto, mutamenti nella struttura o nel numero delle domande, e, pertanto, non risultano confrontabili da un anno all'altro.

BENESSERE ORGANIZZATIVO GP2016-2017	SIENA 2017	SIENA 2016	MEDIA ATENEI 2016	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti?		PUNTI DI FORZA PERCEPITI	PUNTI DI DEBOLEZZA PERCEPITI
				IMPORTANZA - UNISI	IMPORTANZA - MEDIA ATENEI		
A - L'ambiente di lavoro*	3,29	3,68	3,66	5,35	5,22	Sufficienti pause, ritmi sostenibili, ambiente e luogo di lavoro soddisfacenti.	
B - Le discriminazioni* ¹⁸	3,31	4,67	4,66	5,05	4,97	Rispetto alla religione, alla lingua, all'identità di genere, alla razza, appartenenza sindacale, orientamento sessuale	Rispetto all'orientamento politico e all'età
C- L'equità nella mia amministrazione	2,81	3,16	3,11	5,35	5,26		Impegno, qualità e quantità del lavoro rispetto alla differenziazione della retribuzione
D- Carriera e sviluppo professionale	2,58	2,65	2,79	5,06	4,98		Prospettive di carriera, sviluppo professionale e delle capacità individuali
E- Il mio lavoro	4,13	4,40	4,33	5,40	5,30	Autonomia nella programmazione delle attività, risorse e strumenti adeguati, comportamenti attesi, competenze adeguate	
F - I miei colleghi	4,25	4,27	4,27	5,32	5,17	Disponibilità a collaborare con i colleghi e condividere informazioni, stima e rispetto	
G - Il contesto del mio lavoro	3,11	3,12	3,26	5,31	5,17		Formazione, circolazione delle informazioni, coinvolgimento nei cambiamenti dell'organizzazione
H - Il senso di appartenenza	3,94	4,05	4,02	5,01	4,88	Orgoglio per il lavoro svolto, disponibilità ad impegnarsi per l'organizzazione	
I - L'immagine della mia amministrazione		4,47	4,38	4,80	4,77	Importanza dell'Ateneo per utenti e territorio di riferimento.	

* non confrontabili da un anno all'altro

BENESSERE ORGANIZZATIVO GP2016-2017	SIENA 2017	SIENA 2016	MEDIA ATENEI 2016	PUNTI DI FORZA PERCEPITI	PUNTI DI DEBOLEZZA PERCEPITI
L- La mia organizzazione/La performance organizzativa*	2,93	3,10	3,10		Conoscenza e condivisione strategie Ateneo e risultati
M- Le mie performance	3,54	3,50	3,43	Correttezza dell'informazione sulla valutazione e sui risultati	Chiarezza sugli obiettivi e sui risultati attesi
N- Il funzionamento del sistema	3,17	3,12	3,07	Tutela del valutato, impulso al miglioramento, rispetto tempistiche	Informazione sui criteri di pianificazione e valutazione, sistema premiante
O- Il mio responsabile e la mia crescita	4,08	4,11	3,95	Sensibilità ai bisogni personali, riconoscimento del lavoro, ascolto proposte	
P- Il mio responsabile e l'equità	4,01	4,02	3,90	Competenza, incoraggiamento ad esprimere idee e suggerimenti, illustrazione regole e aspettative	
Q - Il mio responsabile e il sistema di valutazione	3,99	4,35	4,08	Equità, condivisione criteri di valutazione	

¹⁸ Nel 2017 le domande sono strutturate con risposte positive a valore minore di 3.

3.3. Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti¹⁹

A partire dall'anno accademico 2016/2017 è stata data agli studenti dell'Università di Siena la possibilità di esprimersi per valutare il grado di soddisfazione relativo ai servizi offerti e dedicati agli studenti attraverso la compilazione di un questionario distribuito online.

Il primo questionario è stato somministrato a partire dal 24/10/2016 (quando le immatricolazioni e il rinnovo delle iscrizioni erano ancora in atto) ed è rimasto disponibile fino al 31/01/2017 (data convenzionale di termine delle lezioni del primo semestre). Per quanto riguarda la rilevazione 2018, la finestra temporale è stata dal 1° febbraio al 31 marzo.

E' stato adottato il metodo di somministrazione online impostando il questionario all'interno del programma Esse3 e proponendolo nel momento del post-login (conseguente all'accesso attraverso credenziali UNISIPASS) sul portale di segreteria on line dell'ateneo.

Nel seguito i risultati ottenuti nelle rilevazioni del biennio.

<u>RILEVAZIONE 2016-17</u>	
Finestra temporale rilevazione	24 ottobre 2016-31 gennaio 2017
N. studenti contattati	19.129
N. studenti rispondenti	14.003
% rispondenti / contattati	73,2%

<u>RILEVAZIONE 2018</u>	
Finestra temporale rilevazione	1° febbraio - 31 marzo 2018
N. studenti contattati	19.234
N. studenti rispondenti	13.883
% rispondenti / contattati	72,2%

Legenda

risposte: PNR Preferisco non rispondere

DN Decisamente NO

PNCS Più NO che SI

PSCN Più SI che NO

DS Decisamente SI

TotPOS Totale Valutazioni POSITI VE (%_PSCN + %_DS)

Punti $[DN+(PNCS*2)+(PSCN*3)+(DS*4)] / (Totale-PNR)$

¹⁹ Dati e tabelle tratti dalla Relazione del Direttore generale vicario

Tab. Q2b: Valutazioni positive sulla "Qualità complessiva del servizio fornito" (2018)

Servizi	Risposte					Totale	% risposte positive	Punti
	PNR	DN	PNCS	PSCN	DS			
AreaECON	51	77	230	871	340	1569	77,2%	2,97
AreaMED	40	33	123	773	503	1472	86,7%	3,22
DBCFC	33	43	146	463	155	840	73,6%	2,90
DFCLAM	13	17	59	186	98	373	76,1%	3,01
DGIUR	27	16	56	320	227	646	84,7%	3,22
DIISM	14	11	46	202	100	373	81,0%	3,09
DISPI	12	8	34	197	163	414	87,0%	3,28
DISPOC	21	28	113	287	103	552	70,7%	2,88
DSFTA	4	6	10	94	53	167	88,0%	3,19
DSFUCI	18	8	58	264	149	497	83,1%	3,16
DSSBC	15	7	42	255	159	478	86,6%	3,22
DSV	9	5	23	150	79	266	86,1%	3,18
NoDIP	14	6	35	181	69	305	82,0%	3,08
Totale SEGRETERIE STUDENTI CORSI DI LAUREA	271	265	975	4243	2198	7952	81,0%	3,09
SERVIZI PRIMA ACCOGLIENZA E ASSISTENZA STUD.	113	62	160	919	900	2154	84,4%	3,30
SERVIZI BORSE DI STUDIO (NON REGIONALI) E P.L.	125	93	212	907	750	2087	79,4%	3,18
UFFICIO DOTTORATO DI RICERCA	79	23	84	211	163	560	66,8%	3,07
SERVIZI ACCOGLIENZA DISABILI E DSA	37	20	47	115	248	467	77,7%	3,37
UFFICIO ESAMI DI STATO	66	16	63	386	291	822	82,4%	3,26
UFFICIO FORMAZIONE DEGLI INSEGNANTI	124	119	254	461	289	1247	60,1%	2,82
UFFICIO MASTER E ALTRI CORSI	85	28	83	433	465	1094	82,1%	3,32
SERVIZI PER LA MOBILITA' INTERNAZIONALE	134	102	300	958	705	2199	75,6%	3,10
SERVIZI DI ORIENTAMENTO E TUTORATO	132	70	219	1272	1198	2891	85,4%	3,30
UFFICIO SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	280	60	128	459	359	1286	63,6%	3,11
SERVIZI PLACEMENT, STAGE/TIROCINI (di ATENEO)	108	158	396	1534	1113	3309	80,0%	3,13
UFFICIO GESTIONE TASSAZIONE UNIVERSITARIA	302	231	767	2761	1805	5866	77,8%	3,10
Totale ALTRI SERVIZI	1585	982	2713	10416	8286	23982	78,0%	3,16
Totale SERVIZI allo STUDENTE	1856	1247	3688	14659	10484	31934	78,7%	3,14

4. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

4.1 Obiettivi strategici²⁰

Il Piano della performance 2017/2019 è stato elaborato in continuità con il precedente, sulla scorta del documento di **pianificazione strategica triennale dell'Ateneo** approvato dal C.d.A. nella seduta del 16 dicembre 2016, che si ispira al programma del Rettore e alle "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2015-2018" contenute nel D.M. 8 agosto 2016, n. 635.

Tra le opzioni da scegliere nell'ambito della programmazione ministeriale in termini di obiettivi, azioni e indicatori, si riportano nella tabella seguente le scelte effettuate dall'Ateneo senese, i valori di partenza per ciascuno degli indicatori proposti e i target fissati.

PROGETTO	AZIONE		INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Miglioramento della programmazione 2013-2015 su azioni di sistema	A_A_2	Orientamento e tutoraggio	proporzione di laureati entro la durata normale del corso	0,489	0,530
	A_B_1	Internazionalizzazione	nr. corsi di Laurea (L, LM, LMCU) internazionali	8	11
Modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca	B_A_2	Allestimenti e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	% incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	€ 14.168.028,00	€ 16.000.000,00
	B_C_3	Progetto di Ateneo	progetto, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione	0	1

L'Università di Siena ha ritenuto utile continuare ad impegnarsi in quelle linee di azione che, proposte dalla precedente programmazione 2013-15, sono state riconfermate anche per il ciclo successivo (obiettivo A - miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 - 2015 su azioni strategiche per il sistema), scegliendo entrambe le azioni proposte.

L'Ateneo ha operato la scelta di azioni e indicatori in modo da coinvolgere esplicitamente i dipartimenti nel concorso alla realizzazione degli obiettivi, assegnando ai medesimi dei sottoprogetti specifici, omogenei alla linea di intervento proposta dal Ministero; ciò ha consentito all'Ateneo di distribuire in modo più efficace responsabilità e risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

La scelta della terza linea di azione nell'ambito dell'obiettivo B (Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche) è apparsa quella più idonea ad assicurare il concorso dei dipartimenti, in una logica di condivisione degli obiettivi.

L'Università di Siena ha infine scelto, come previsto dal D.M. 635/2016, un indicatore definito liberamente dall'Ateneo stesso e sottoposto alla validazione del Nucleo di valutazione interno, correlato alla realizzazione di un progetto sulle tematiche dell'innovazione delle metodologie didattiche, con particolare attenzione agli interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti.

²⁰ Dati e tabelle forniti dalla Segreteria del Rettore

La principale novità del ciclo di programmazione 2016-18 è costituita dall'obiettivo D (Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei), in quanto al suo perseguimento è stata destinata, a decorrere dall'anno 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del fondo di finanziamento ordinario: essa viene distribuita tra gli atenei secondo i miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi nell'ambito di quelli proposti dal MIUR.

OBIETTIVI PER LA PROGRAMMAZIONE DEGLI ATENEI	VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE
A. Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-15; B. Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	1. Qualità dell'ambiente di ricerca; 2. Qualità della didattica; 3. Strategie di internazionalizzazione.
comlessivamente = tot. € 150 milioni	comlessivamente = tot. € 300 milioni
USIENA	USIENA
⇒ ca. € 2.625.000/triennio	⇒ ca. € 10,8 milioni/triennio
⇒ ca. € 875.000/anno	⇒ ca. € 3,6 milioni/anno

I 15 dipartimenti dell'ateneo sono stati chiamati a concorrere direttamente per la realizzazione degli obiettivi proposti, replicando in tal modo la positiva esperienza condotta con la precedente programmazione 2013-15, che aveva visto la "distribuzione" ai dipartimenti di obiettivi parziali che, consolidati, restituivano il valore di target fissato per l'ateneo.

In termini di performance, ciascun dipartimento viene misurato in base al contributo dato al raggiungimento del risultato d'Ateneo, tenendo conto che sulla performance della singola struttura incidono in misura maggiore le azioni rispetto alle quali i dipartimenti hanno ritenuto di impegnarsi direttamente presentando un proprio progetto.

Dipartimenti	Orientamento e tutoraggio	Internazionalizzazione	Allestimenti e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	Progetto di Ateneo
DBM		X	X	
DBCF	X	X	X	
DEPS		X		
DIFCLAM	X	X		
DGIUR		X		X
DIISM		X	X	
DMMS	X			
DISFUCI				X
DSV	X			
DSFTA	X			
DSMCN			X	
DISPI		X		
DISPOC		X	X	X
DSSBC		X		
DISAG		X	X	X

Nel seguito il dettaglio dei risultati sinora raggiunti, a seguito di monitoraggio intermedio degli obiettivi della pianificazione strategica.

ORIENTAMENTO E TUTORAGGIO

	AZIONE	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
A_A_2	Orientamento e tutoraggio	proporzione di laureati entro la durata normale del corso	0,489	0,530

Tot laureati (L e LMCU) a.s. X regolari	

Tot laureati (L e LMCU) a.s. X	

Tot laureati (L e LMCU) a.s. 2017 regolari	1.049	
-----	=	
Tot laureati (L e LMCU) a.s. 2017	1.973	= 0,532

2015	2016	2017
0,489	0,485	0,532

CONTRIBUTO DIPARTIMENTALE

DIPARTIMENTO	2017
Biotechnologie Mediche	0,889
Biotechnologie, Chimica e Farmacia	0,368
Economia Politica e Statistica	0,538
Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne	0,889
Giurisprudenza	0,455
Ingegneria dell'Informazione e scienze matematiche	0,275
Medicina molecolare e dello sviluppo	0,884
Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale	0,640
Scienze della Vita	0,360
Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	0,450
Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze	0,771
Scienze Politiche e Internazionali	0,536
Scienze sociali politiche e cognitive	0,454
Scienze Storiche e dei Beni Culturali	0,270
Studi Aziendali e Giuridici	0,401
Totale complessivo	0,532

INTERNAZIONALIZZAZIONE

	AZIONE	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET																													
A_B_1	Internazionalizzazione	nr. corsi di Laurea internazionali (L – LM – LMCU)	8	11																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">2016-17</th> <th style="width: 33%;">2017-18</th> <th style="width: 33%;">2018-19</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> </tbody> </table>					2016-17	2017-18	2018-19	8	10	13																							
2016-17	2017-18	2018-19																															
8	10	13																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td rowspan="13" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); text-align: center;">A.A. 2018/2019</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Finance</td> <td rowspan="12" style="text-align: center; vertical-align: middle;">LM</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>International Accounting and Management</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Public and Cultural Diplomacy</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Language and mind: linguistics and cognitive studies</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Biotechnologies of Human Reproduction</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Genetic Counsellors</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Medical Biotechnologies</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td>Chemistry</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">9</td> <td>Electronics and Communications Engineering</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td>Engineering management</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11</td> <td>Computer and Automation Engineering</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12</td> <td>Applied Mathematics</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">13</td> <td>Dentistry and Dental Prosthodontics</td> <td style="text-align: center;">LMCU</td> </tr> </tbody> </table>					A.A. 2018/2019	1	Finance	LM	2	International Accounting and Management	3	Public and Cultural Diplomacy	4	Language and mind: linguistics and cognitive studies	5	Biotechnologies of Human Reproduction	6	Genetic Counsellors	7	Medical Biotechnologies	8	Chemistry	9	Electronics and Communications Engineering	10	Engineering management	11	Computer and Automation Engineering	12	Applied Mathematics	13	Dentistry and Dental Prosthodontics	LMCU
A.A. 2018/2019	1	Finance	LM																														
	2	International Accounting and Management																															
	3	Public and Cultural Diplomacy																															
	4	Language and mind: linguistics and cognitive studies																															
	5	Biotechnologies of Human Reproduction																															
	6	Genetic Counsellors																															
	7	Medical Biotechnologies																															
	8	Chemistry																															
	9	Electronics and Communications Engineering																															
	10	Engineering management																															
	11	Computer and Automation Engineering																															
	12	Applied Mathematics																															
	13	Dentistry and Dental Prosthodontics	LMCU																														

Buoni i risultati sinora conseguiti sia per ciò che concerne l'orientamento, sia per quanto riguarda l'internazionalizzazione, con ben 13 corsi di studio internazionali attivati nell'A.A. 2018/2019.

ALLESTIMENTI/ATTREZZATURE

	AZIONE	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
B_A_2	Allestimenti e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	% incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	€ 14.168.028,00	€ 16.000.000,00

2015	2016	2017		2018
€ 14.168.027,95	€ 11.998.092,49	€ 11.172.578,98 (dato provvisorio)	➔	€ 16.000.000,00

Relativamente al quarto PROGETTO, è stato necessario fissare indicatori* e target* per stabilire se alla fine del 2018 esso sarà stato realizzato. D'accordo con il Nucleo di valutazione sono stati definiti due indicatori:

- 1) organizzazione e realizzazione di specifiche attività formative, fra cui l'attivazione di un insegnamento specifico denominato "Soft Skills and Employability" (a.a. 2017-18) per le lauree magistrali per una durata complessiva di 150 ore;
- 2) somministrazione di un test di soddisfazione da erogare ai partecipanti alla fine di ciascun corso.

Il PROGETTO si intende realizzato se sono state erogate almeno il 60% delle ore previste e se, in media, non meno del 50% dei partecipanti ai singoli corsi si sia dichiarato soddisfatto.

PROGETTO DI ATENEО

	AZIONE	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
B_A_x	Progetto di Ateneo	progetto, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente	0	1

Organizzazione e realizzazione di specifiche attività formative, fra cui l'attivazione di un insegnamento specifico denominato "Soft Skills and Employability" per le lauree magistrali per una durata complessiva di 150 ore



- erogazione di almeno il 60% delle ore previste;
- soddisfazione dichiarata (tramite test) di almeno il 50% dei partecipanti.



4.2. L'albero della performance

Dal documento di programmazione triennale d'Ateneo 2016/2018 è possibile estrapolare una sintesi delle linee di attività (coniugate in Aree strategiche e articolate in Visioni strategiche ad esse connesse), esplicitando quindi gli obiettivi della performance organizzativa contenuti nel piano integrato della performance 2017/2019 (dettagliati nella tabella A che costituisce parte integrante del presente documento).

Sono riepilogate le percentuali di conseguimento degli obiettivi.

Aree strategiche	Visione strategica	Obiettivi strategici
RICERCA	OQ) orientamento alla qualità = 90,04%	<i>consolidare e ringiovanire il corpo accademico</i>
		<i>selettiva allocazione delle risorse finanziarie disponibili</i>
		<i>internazionalizzazione</i>
	RC) rinnovamento del capitale relazionale ed organizzativo a sostegno della ricerca = 100%	<i>piano di comunicazione</i>
		<i>piano di investimenti (patrimonio strumentale)</i>
FORMAZIONE	C) collaborazione attrattiva = 96,44%	<i>internazionalizzazione</i>
		<i>servizi agli studenti</i>
		<i>innovazione</i>
	M) multidimensionalità = 97,60%	<i>orientamento in ingresso</i>
		<i>rafforzamento del legame con le scuole medie superiori e ITS</i>
		<i>corsi di laurea professionalizzanti</i>
		<i>potenziamento dei c.d. curriculum verticali</i>
		<i>attrarre docenti di elevata qualificazione professionale</i>
		<i>sistema dottorale</i>
		<i>sistema dei master</i>
	<i>competenze trasversali</i>	
	DC) diffusione e valorizzazione economica della conoscenza = 100%	<i>brevetti</i>
		<i>laboratori congiunti</i>
<i>aperitivi con le imprese</i>		
GESTIONE	SE) semplificazione (miglioramento dell'efficacia/efficienza) = 95,24%	<i>revisione norme e regolamenti</i>
		<i>implementazione della lean organisation</i>
		<i>comunicazione interna</i>
	I+S) innovazione e sviluppo = 92,13%	<i>piano edilizio</i>
		<i>dematerializzazione</i>
		<i>contabilità analitica</i>
		<i>programmazione e controllo</i>
		<i>customer satisfaction</i>
		<i>formazione e sviluppo del PTA</i>

4.3. Gli indicatori globali di Ateneo

Il S.M.V.P. definisce gli indicatori globali di Ateneo, finalizzati a fornire una rappresentazione sintetica della performance realizzata, sia a livello di Ateneo sia di singolo dipartimento, con riferimento alle attività core dell'Ateneo:

- didattica
- ricerca e terza missione
- gestione

Il calcolo degli indicatori globali è fondato:

- su dati derivanti dal modello elaborato e adottato dall'Università di Siena, e approvato dagli organi di governo, per la distribuzione ai dipartimenti dei POE (punti ordinario equivalenti) derivanti da turn over e dai piani straordinari per il reclutamento; ciò anche al fine di consentire un agevole calcolo a livello dipartimentale.
- su dati/indicatori utilizzati a livello ministeriale per il finanziamento, la valutazione e il monitoraggio del sistema universitario (FFO, programmazione triennale).

In allegato (n. 4) la tabella di ripartizione dei POE ai dipartimenti, deliberata dal C.d.A. il 22.12.2017²¹.

4.3.1 Indicatore globale di performance - didattica

L'indicatore globale di performance della didattica è costituito da due indicatori parziali; il primo si basa principalmente sugli elementi inseriti nel modello di distribuzione dei punti POE. Il secondo su dati/indicatori ministeriali.

1) Primo indicatore parziale di performance - didattica

E' costruito sommando i seguenti elementi:

- $(N. \text{ studenti anno } t / N. \text{ studenti anno } t-1) * 0,7$
- $(N. \text{ laureati ultimo triennio anno } t / N. \text{ laureati ultimo triennio anno } t-1) * 0,1$
- $(N. \text{ CFU prestati anno } t / N. \text{ CFU prestati anno } t-1) * 0,1$
- $((\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } t) / (\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } t-1)) * 0,1$

Gli elementi sono rilevati nell'anno di riferimento della performance (t) e nell'anno scelto per effettuare il confronto (t-1); se non diversamente specificato si tratta dell'anno immediatamente precedente, messi in relazione con il seguente rapporto:

$$\text{valore anno di riferimento della performance} / \text{valore anno di confronto}$$

Nel seguito la tabella riepilogativa dei valori rilevati.

N.	PARAMETRO	PESO	2017 (PT-1)	2016 (PT-1)	1° INDICATORE PARZIALE DID= (PT/PT-1)*PESO
a	N. studenti iscritti A.A.2016/2017 e 2015/2016 (Anagrafe Nazionale Studenti)	0,70	15798	15671	0,706
b	N. laureati nel triennio (modello POE)	0,10	10752	11952	0,090
c	N. CFU (modello POE)	0,10	1139	930	0,122
d	CdS-curricula in lingua inglese (degree courses A.A. 2017/2018 e 2016/2017)	0,10	16	12	0,133
		1			1,026

²¹ Disponibile alla pagina web Unisi

<https://www.unisi.it/ateneo/programmazione/programmazione-ruoli/reclutamento-docenti-su-turn-over>

2) Secondo indicatore parziale di performance - didattica

I parametri di riferimento, e i relativi pesi, per il calcolo del secondo indicatore parziale sono precisati nella tabella che segue.

Taluni dati sono contenuti nei decreti MIUR di ripartizione del FFO relativamente agli anni 2016 e 2017 (D.M. 552 del 6.7.2016 e D.M. 610 del 9 agosto 2017), taluni provengono dalla programmazione triennale ministeriale (PRO3).

Si evidenzia che, a seguito delle modifiche intervenute tra il 2016 e il 2017 nel modello di calcolo e ripartizione dell'FFO, taluni parametri non risultano confrontabili nei due anni di riferimento (rispetto a quanto contenuto nella relazione sulla performance 2016); sono stati pertanto adottati i corrispettivi parametri della programmazione triennale. In mancanza dei dati ministeriali disponibili è stato utilizzato il modello POE o sono stati reiterati i medesimi valori dell'anno precedente, come previsto dal SMVP.

Il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza, talché il secondo indicatore parziale della performance didattica sarà costruito sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1...15 al tempo t / Valore del parametro 1 ... 15 al tempo t-1) * peso

N.	PARAMETRO	PESO	2017 (PT)	2016 (PT-1)	SECONDO INDICATORE PARZIALE DID = (PT/PT-1)*PESO
1	N. studenti in corso (FFO 2016-2017)	0,7898	11.012	10.829	0,803
2	% N. studenti in mobilità Erasmus in ingresso (POE 2016 e 2017 - incoming/iscritti)	0,0126	3,03%	3,03%	0,013
3	% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero (PRO3 D_3_3 - 2016/2017 e 2017/2018)	0,0146	0,093	0,094	0,014
4	Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU PRO3 A_B_4 (2016/2017) vs E3 (2015/2016)	0,0165	0,011	0,01	0,018
5	CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari (PRO3 D_3_1 - 2016 e 2017)	0,0223	0,012	0,011	0,024
6	a=studenti in corso con almeno 20 cfu nell'anno (FFO 2016-2017)	0,0752	11.012	10.829	0,076
7	b=costo studente unitario (FFO 2016-2017)	0,0026	7.175	7.175	0,003
8	Costo standard (a*b)	0,0026	79.012.262	77.698.075	0,003
9	N. studenti regolari (equivalenti a tempo pieno escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM) - ANS	0,0112	7715	7175	0,012
10	Laureati che hanno acquisito almeno 12 cfu all'estero (PRO3 D_3_2 - 2016 e 2017)	0,0223	0,089	0,072	0,028
11	N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero (FFO 2015 e 2016)	0,0016	48	12	0,006
12	Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1. (PRO3 D_2_1 - 2015/2016 e 2016/2017)	0,0162	0,535	0,540	0,016
13	Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended" (programmazione triennale)	0,0037	7	7	0,004
14	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera (programmazione triennale)	0,0017	10	8	0,002
15	Numero di corsi di studio (L) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento (PRO3 A.A.3)	0,0071	34,1	35,1	0,007
		1			0,979

L'indicatore globale di performance - didattica è definito come semisomma dei due indicatori parziali, costruiti con parametri interni (il primo) e con parametri esterni (il secondo):

$$\text{IndGlobalePerfDid} = (\text{primoIndParzDid} + \text{secondoIndParzDid}) / 2 = (1,026+0,979)/2 = 1,003$$

Il valore dell'indicatore globale di didattica, per il 2017, risulta pari a 1,003: è da ritenere perciò sostanzialmente stabile (identico valore nel 2016).

Per quanto riguarda il calcolo dell'indicatore globale di didattica relativo ai dipartimenti, essendo i parametri sopra descritti già contenuti nel modello POE, per semplificazione e per omogeneità di valutazione si adottano i dati in esso contenuti.

DIP.	a) Studenti iscritti (laurea e post-laurea)		a (peso 0,7)	b) laureati nel triennio		b (peso 0,1)	c) N. CFU		c (peso 0,1)	d) CdS-curricula in lingua inglese		d (peso 0,1)	IPD 1	IPD2	INDICATORE GLOBALE DIDATTICA DIP.
	modello POE 2017 n. 15	modello POE 2016 n. 18		modello POE 2017 n. 39	modello POE 2016 n. 42		modello POE 2017 n. 41	modello POE 2016 n. 44		modello POE 2017 n. 43	modello POE 2016 n. 46				
DIISM	945	914	0,724	562	609	0,092	30	58	0,052	4	3	0,133	1,001	0,979	0,990
DSFTA	246	269,5	0,639	225,5	275,5	0,082	48	37	0,130	0	0	0,000	0,851	0,979	0,915
DSV	785	777,5	0,707	525,5	537,5	0,098	68	88	0,077	1	1	0,100	0,982	0,979	0,980
DBCF	1525	1563	0,683	734	724	0,101	158	43	0,367	1	1	0,100	1,252	0,979	1,115
DBM	725,79	656,4	0,774	645,8	491,76	0,131	116	98	0,118	2	1	0,200	1,224	0,979	1,101
DMMS	921,48	753,6	0,856	637,21	562,22	0,113	117	100	0,117	0	0	0,000	1,086	0,979	1,033
DSMCN	1790,73	2022	0,620	733,99	1316,02	0,056	76	97	0,078	0	0	0,000	0,754	0,979	0,867
DSFUCI	830,75	836,5	0,695	863,25	1015,25	0,085	68	27	0,252	0	0	0,000	1,032	0,979	1,006
DFCLAM	922,25	852	0,758	519,25	501,25	0,104	6	69	0,009	0	0	0,000	0,870	0,979	0,925
DSSBC	688	600,5	0,802	533,75	723,25	0,074	105	48	0,219	0	0	0,000	1,095	0,979	1,037
DISPOC	927,75	913,5	0,711	619,25	708,75	0,087	48	152	0,032	2	2	0,100	0,930	0,979	0,954
DISPI	671,25	662,5	0,709	584,5	680,5	0,086	84	39	0,215	1	1	0,100	1,111	0,979	1,045
DEPS	1772	1451	0,855	1342	1311,5	0,102	82	42	0,195	2,5	2	0,125	1,277	0,979	1,128
DISAG	1634	1860	0,615	1311	1551,5	0,084	64	21	0,305	2,5	2	0,125	1,129	0,979	1,054
DIGIUR	1610	1762	0,640	915	944	0,097	69	11	0,627	0	0	0,000	1,364	0,979	1,171
	15995	15894		10752	11952		1139	930		16	13				

4.3.2 Indicatore globale di performance – ricerca

L'indicatore globale di performance della ricerca e terza missione è costituito da due indicatori parziali; il primo si basa sugli elementi inseriti nel modello, già illustrato, di distribuzione dei punti POE. Il secondo su dati/indicatori ministeriali.

1) Primo indicatore parziale di performance – ricerca e terza missione

E' costruito sommando i seguenti elementi:

1. (finanziamenti su bandi competitivi ottenuti al tempo t / finanziamenti su bandi competitivi ottenuti al tempo t-1) * 0,20
2. (prestazioni in conto terzi fatturate al tempo t / prestazioni in conto terzi fatturate al tempo t-1) * 0,10
3. ((n. figure in formazione / n. docenti) al tempo t / (n. figure in formazione / n. docenti) al tempo t-1) * 0,10
4. ((n. giorni all'estero / n. docenti) al tempo t / (n. giorni all'estero / n. docenti) al tempo t-1) * 0,20
5. (((1+IPR)dip/Σ(1+IPR)dip) al tempo t) / (((1+IPR)dip/Σ(1+IPR)dip) al tempo t-1) * 0,40

Si evidenzia che, a seguito della pubblicazione dei risultati della VQR 2011-2014, il modello POE è stato aggiornato utilizzando l'indicatore IRDF (VQR 2011-14), opportunamente ponderato per eliminare il fattore dimensionale, in sostituzione dei precedenti indicatori IRFD e IDVA (1+IPR) relativi alla VQR 2004-10. Nel calcolo dell'indicatore è stato pertanto confermato il valore dell'anno precedente.

I dati finanziari sono attestati nei bilanci d'esercizio relativi agli anni 2016 e 2017.

PARAMETRO	2017 (PT)	2016 (PT-1)	PESO	PRIMO INDICATORE PARZIALE RIC (PT/PT-1* peso)
1) Finanziamenti su bandi competitivi (proventi da ricerche con finanziamenti competitivi)	7.085.267,27	8.883.872,22	0,2	0,160
2) Prestazioni in conto terzi (proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico)	2.879.175,41	3.114.220,27	0,1	0,092
3)n. figure in formazione/n. docenti	1,62	1,63	0,1	0,099
4)n. giorni all'estero (docenti)	189	193	0,2	0,196
5)[((1+IPR)dip/Σ(1+IPR)dip (POE)	19,243	19,243	0,4	0,400
			1	0,947

2) Secondo indicatore parziale di performance – ricerca e terza missione

I parametri di riferimento, e i relativi pesi, per il calcolo del secondo indicatore parziale sono i seguenti.

I dati sono contenuti nei decreti MIUR di ripartizione del FFO relativamente agli anni 2016 e 2017.

Per quanto riguarda i parametri 1 e 2, si evidenzia che nel 2017 è stata introdotta la componente C AUTONOMIA RESPONSABILE, utilizzata per la ripartizione del 20% della quota premiale del FFO 2017 (in attuazione del DM 635/2016, art. 5 e allegato 2 e come richiamato nel DM 610/2017, art. 3, lett. C e allegato 1).

Con riferimento alle politiche di reclutamento si rileva che l'Ateneo, dopo il risultato estremamente negativo del 2016 (dovuto al pluriennale blocco delle assunzioni a causa della crisi finanziaria e compensato con la quota di salvaguardia), ritorna a livelli accettabili.

PARAMETRO	STANZIAMENTO MIUR 2017 (PT)	STANZIAMENTO MIUR 2016 (PT-1)	PESO	SECONDO INDICATORE PARZIALE RIC (PT/PT-1* peso)
1) FFO PREMIALE A (assegnazione VQR premiale A)	14.059.101,00 €	€ 14.213.543,00	69,714%	0,690
2) FFO PREMIALE B (politiche di reclutamento)	3.729.698,00 €	€ 204.489,00 ²²	21,227%	3,872
3) DOTTORATO DI RICERCA	2.160.261,00 €	€ 2.071.985,00	9,059%	0,094
			100,000%	4,656

Il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza, talché il secondo indicatore parziale della performance ricerca e terza missione sarà costruito sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1...“n” al tempo t / Valore del parametro 1 ... “n” al tempo t-1) * peso

L'indicatore globale di performance - ricerca e terza missione è definito come semisomma dei due indicatori parziali, costruiti con parametri interni (il primo) e con parametri esterni (il secondo):

$$\text{IndGlobalePerfRic} = (\text{primoIndParzRic} + \text{secondoIndParzRic}) / 2$$

Il valore dell'indicatore globale di ricerca è pari a 2,801: è da ritenersi quindi in miglioramento (valore 2016: 1,003, con le notazioni sotto riportate).

Nel seguito il calcolo dell'indicatore globale ricerca e trasferimento tecnologico relativo ai dipartimenti.

Stante che i docenti all'estero possono appartenere a dipartimenti diversi di anno in anno (e che, pertanto, il numeratore o il denominatore della formula risultano frequentemente uguali a zero), l'elemento n. 4 perde di significatività nel confronto dipartimentale. Il SMVP prevede quindi che si escluda dal calcolo dell'indicatore a livello dipartimentale.

I pesi sono pertanto così ridistribuiti: 0,25; 0,125; 0,125; 0,5.

Per quanto riguarda il calcolo dell'indicatore globale - ricerca e trasferimento tecnologico- relativo ai dipartimenti, stante quanto sopra evidenziato e alla luce del fatto che i parametri sopra descritti sono già contenuti nel modello POE (ivi compresa la valutazione rispetto alla quota premiale), per semplificazione, affidabilità e per omogeneità di valutazione può essere sufficiente riferirsi ai dati in esso attestati.

DIP.	P1= parametro 1 fin. competitivi	P1 * 0,25	P2 = parametro 2 conto terzi	P1* 0,125	P2 = parametro 3 PF/DOC	P3* 0,125	P4= modello POE 2017 % miglioramento (IRDF/prodotti attesi)	P4* 0,5	INDICATORE GLOBALE RICERCA DIP
DIISM	0,403	0,101	0,571	0,071	1,033	0,129	0,951	0,475	0,777
DSFTA	3,247	0,812	1,076	0,134	0,983	0,123	1,005	0,502	1,571
DSV	0,019	0,005	0,451	0,056	1,432	0,179	1,053	0,527	0,767
DBCFC	1,524	0,381	1,374	0,172	0,952	0,119	1,035	0,518	1,189
DBM	1,372	0,343	0,799	0,100	0,779	0,097	1,187	0,594	1,134
DMMS	0,000	0,000	1,109	0,139	0,993	0,124	0,940	0,470	0,732

²² Per quanto riguarda i primi due parametri si evidenzia che nel 2016 si era tenuto conto delle quote di risorse necessarie per la salvaguardia, calcolate in ragione del FFO 2015 (base + premiale + perequativo) meno il 2,25%; lo stanziamento MIUR 2016 da considerare era stato calcolato allo stesso modo sulla quota premiale 2015.

DSMCN	0,405	0,101	0,585	0,073	0,888	0,111	0,783	0,392	0,677
DSFUCI	0,000	0,000	0,000	0,000	1,273	0,159	1,045	0,523	0,682
DFCLAM	0,000	0,000	0,000	0,000	1,429	0,179	1,146	0,573	0,752
DSSBC	0,000	0,000	5,983	0,748	0,800	0,100	1,066	0,533	1,381
DISPOC	0,113	0,028	0,550	0,069	2,533	0,317	1,267	0,634	1,047
DISPI	0,000	0,000	0,000	0,000	0,385	0,048	0,959	0,480	0,528
DEPS	0,260	0,065	0,467	0,058	0,968	0,121	1,092	0,546	0,790
DISAG	0,000	0,000	2,150	0,269	1,333	0,167	0,865	0,433	0,868
DIGIUR	0,000	0,000	0,000	0,000	1,227	0,153	1,071	0,536	0,689

4.3.3 Indicatore globale di performance - gestione

Anche l'indicatore globale di performance della di gestione è costituito da due indicatori parziali.

1) Primo indicatore parziale di performance - gestione

Il primo è dato dall'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) calcolato a livello ministeriale.

$$\text{ISEF} = 0,82 * (\text{FFO} + \text{Fondo programm. triennale} + \text{contribuzione netta studenti-fitti passivi}) / (\text{Spese di personale} + \text{oneri di ammortamento})$$

L'ultimo valore disponibile sull'applicativo PROPER è riferito al 2016, ed è pari a **1,3**.

Avendo chiuso la rilevazione PROPER 2017 (non ancora validato dal MIUR) è possibile calcolare il valore ISEF 2017, che risulta confermato.

2) Secondo indicatore parziale di performance - gestione

Per quanto riguarda invece l'attività di gestione interna all'Ateneo, si distinguono due ambiti:

- a) quello relativo alle strutture dipartimentali;
- b) quello relativo alle altre strutture, diverse dai dipartimenti.

Il peso relativo dei due ambiti è annualmente determinato dalla distribuzione percentuale della sommatoria delle ore effettivamente erogate in quell'anno: a) dal personale afferente alle segreterie amministrative di dipartimento, al "settore ricerca dipartimenti" e agli uffici studenti e didattica dipartimentali; b) dal rimanente personale delle strutture amministrative e di servizio.

All'interno dei due ambiti, gli indicatori che di seguito andiamo ad identificare avranno, ai fini della performance, lo stesso peso, che sarà determinato dall'applicazione delle seguenti formule:

(1) % ore ambito 1) / N. di indicatori strutture dipartimentali

(2) % ore ambito 2) / N. di indicatori altre strutture

Nel seguito i dati relativi all'anno in analisi. Nel calcolo dell'indicatore parziale di gestione si divide il risultato per il numero di parametri indicati al netto di quelli non valorizzati.

	Somma di ore dovute (D)	Somma di ore lavorate* (L)	L/D	% L
GAIOALE ATENEO	1.513.480	1.163.545	76,88%	100,00%
DIPARTIMENTI (SA, SR, USD)	533.563	406.647	76,21%	34,95%
DIFFERENZA (AMM. CENTRALE)	979.918	756.899	77,24%	65,05%

*ore ordinarie + ore straordinarie-ore da recuperare

a) indicatore parziale gestione amm. centrale

PARAMETRI	RISULTATO 2017	RISULTATO 2016	INDICATORI (2017/2016)
1) customer satisfaction per i servizi forniti	3,73	3,68	1,014
2) ore lavorate/ore contrattuali retribuite	76,88%	76,46%	1,005
3) employee satisfaction	3,51%	3,94%	0,891
4) n. posti banditi/n. posti programmati (docenti)	100%	100%	1,000
5) crediti riscossi nell'anno/crediti riscuotibili	89,81%	88,48%	1,015
6) debiti pagati nell'anno/debiti scaduti	99,93%	99%	1,009
7) giorni medi per i pagamenti (indicatore di tempestività dei pagamenti)	-2 giorni	-1 giorno	2
8) flussi di cassa attivi/flussi di cassa attivi previsti	104%	99%	1,051
9) flussi di cassa passivi/flussi di cassa passivi previsti	93%	90%	1,033
10) valore del patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	6.634.078,17	-6.562.120,48	2,011
11) apertura al pubblico uffici studenti e didattica: ore settimanali di apertura al pubblico/(ore annuali lavorate dal pta afferente/52)	17,5 ore in media	15 ore in media	1,170
12) Help desk e assistenza informatica: ore settimanali di copertura del servizio/(ore annuali lavorate dal pta afferente/52)	72 ore la settimana (2 persone) Ufficio esercizio e tecnologie + 72 ore la settimana 2 unità full time (sei su turno) Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per gli studenti; ore lavorate: 9863,03 = 0,759	72 ore la settimana (2 persone) = 1,31	0,579
13) percentuale di sezioni amministrazione trasparente aggiornate	90,17%	89,65%	1,006
14) n. proposte per aree di rischio specifiche presentate (anticorruzione)	30%	56%	0,560
15) % di operatori economici aggiudicatari di più contratti negli ultimi 10 anni	18%	17%	0,944
16) % varianti sui lavori	0%	0%	1
17) % interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza	<5%	<5%	1
18) % spazi in classe minore di E	0%	0%	1
19) sentenze favorevoli+accordi stragiudiziali conclusi/fascicoli aperti	56%	32%	1,74
			21,031

a) INDICATORE PARZIALE GESTIONE AMM. CENTRALE (calcolato su 19 parametri)	1,107
--	--------------

b) *indicatore parziale gestione dipartimenti*

PARAMETRI	RISULTATO 2017	RISULTATO 2016	INDICATORI (2017/2016)
1) customer satisfaction per i servizi forniti	67,50%	68,33%	0,988
2) ore lavorate/ore contrattuali retribuite	76,21%	77,86%	0,979
3) employee satisfaction	3,51%	3,94%	0,891
4) età media docenti e pta	docenti: 55; pta: 51	docenti: 55; pta: 51	1,000
5) n. medio di giorni di ritardo sulle scadenze formalizzate	0	6,45	1,000
6) spese totali su MEPA/spese effettuate su MEPA	100%	100%	1,000
7) spese per ricerche/fondi assegnati per ricerca	90,12%	77,55%	1,034
			6,892

b) INDICATORE PARZIALE GESTIONE DIPARTIMENTI (calcolato su 7 parametri)	0,985
--	--------------

Si moltiplicano, infine, a) e b) per il rispettivo peso assegnato alla struttura organizzativa cui si riferisce (amministrazione centrale o dipartimenti) e si somma il relativo valore, ottenendo così quello che viene definito secondoIndParzGest.

TOTALE INDICATORE	N. INDICATORI	IPG a e b	PESO	IPG a e b *PESO
21,031	19	1,107	65,05%	0,720
6,892	7	0,985	34,95%	0,344
			secondoIndParzGest	1,064

L'indicatore globale di performance (Gestione) è definito come semisomma dell'ISEF e del secondo indicatore parziale della performance gestionale:

$$\text{IndGlobalePerfGest} = (\text{ISEF} + \text{secondoIndParzGest}) / 2$$

L'indicatore globale di gestione dell'Ateneo è pari a 1,047: è da ritenersi in miglioramento (2016: 1,036).

4.4. Obiettivi e piani operativi

4.4.1. Criteri di valutazione degli obiettivi

Il Piano integrato delle performance 2017/2019 prevede che, per ciascun obiettivo, siano definiti un indicatore, un target ed un peso relativo.

Possono essere definiti tre possibili livelli di raggiungimento dell'obiettivo:

1. Apprezzabile: grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (sono ritenuti apprezzabili solo valori pari almeno al 50%: al di sotto di questo valore si attribuisce comunque valore zero alla performance realizzata);
2. Target: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
3. Eccellenza: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile). Una performance eccellente, cioè superiore al target, non può comunque dar luogo all'attribuzione di un punteggio superiore a 110 (la proposta iniziale, pari a 125, è stata rettificata sulla base delle indicazioni del N.d.V.).

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

4.4.2. Sintesi dei risultati raggiunti

L'allegato A è la tabella riepilogativa degli obiettivi previsti dal Piano, contenente le informazioni riguardanti l'area strategica/visione strategica, la descrizione della struttura di riferimento, il target, gli indicatori e il relativo peso, il valore consuntivo dell'indicatore e una sintetica descrizione, in funzione di una semplice lettura da parte dei cittadini e degli stakeholders esterni. L'allegato B contiene le informazioni sugli obiettivi degli uffici di staff della Direzione generale non contenuti nel Piano. Nel seguito un riepilogo dei risultati degli obiettivi relativi al 2017 contenuti nel Piano.

ORGANO/AREA	SOMMATORIA DI (PESO*% CONSEGUIMENTO OBIETTIVO)
DIRETTORE GENERALE	83,75%
DIRETTORE GENERALE VICARIO	100,00%
AREA SERVIZI ALLO STUDENTE E DIDATTICA	100,00%
AREA SISTEMA CONTABILE	100,00%
AREA DEL PERSONALE	90,17%
AREA EDILIZIA	70,31%
AREA LOGISTICA	96,90%
AREA RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, BIBLIOTECHE E TERZA MISSIONE	93,29%
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI	99,00%
AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI	100,00%
SEGRETERIE AMMINISTRATIVE DIPARTIMENTALI	99,53%
UFFICI STUDENTI E DIDATTICA	100,00%
SANTA CHIARA LAB	100,00%
UFFICI DI STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE	97,00%

Si esplicitano nel seguito i valori dei risultati delle Segreterie amministrative dipartimentali.

DIPARTIMENTO	OB. 1	RIS.	OB. 2	RIS.	OB. 3	RIS.	OB. 4	RIS.	OB. 5	RIS.	OB. 6	RIS.	RISULTATO
DIISM	90,62%	110,00%	97,00%	110,00%	43,69%	110,00%	< 2	100%	0,990	99,00%	0,777	77,67%	95,90%
DSFTA	56,79%	81,13%	82,00%	109,33%	55,62%	110,00%	< 2	100%	0,915	91,50%	1,571	110,00%	91,09%
DSV	100,00%	110,00%	59,00%	78,67%	62,09%	110,00%	< 2	100%	0,980	98,00%	0,767	76,68%	89,53%
DBCFC	100,00%	110,00%	56,00%	74,67%	68,45%	110,00%	< 2	100%	1,115	110,00%	1,189	110,00%	100,00%
DBM	100,00%	110,00%	35,00%	46,67%	73,23%	110,00%	< 2	100%	1,101	110,00%	1,134	110,00%	86,00%
DMMS	100,00%	110,00%	79,30%	105,73%	44,63%	110,00%	< 2	100%	1,033	100,00%	0,732	73,25%	95,15%
DSMCN	83,00%	110,00%	60,00%	80,00%	58,00%	110,00%	< 2	100%	0,867	86,70%	0,677	67,70%	80,00%
DISFUCI	74,00%	105,71%	58,00%	77,33%	76,40%	110,00%	< 2	100%	1,006	100,00%	0,682	68,17%	88,61%
DFCLAM	79,00%	110,00%	81,00%	108,00%	82,80%	110,00%	< 2	100%	0,925	92,50%	0,752	75,18%	85,60%
DSSBC	100,00%	110,00%	56,00%	74,67%	29,46%	98,21%	< 2	100%	1,037	100,00%	1,381	110,00%	82,64%
DISPOC	95,60%	110,00%	62,00%	82,67%	64,86%	110,00%	< 2	100%	0,954	95,40%	1,047	100,00%	100,00%
DISPI	51,00%	72,86%	64,00%	85,33%	83,94%	110,00%	< 2	100%	1,045	100,00%	0,528	52,78%	83,64%
DEPS	95,00%	110,00%	74,00%	98,67%	99,57%	110,00%	< 2	100%	1,128	110,00%	0,790	110,00%	100,00%
DISAG	100,00%	110,00%	96,45%	110,00%	94,88%	110,00%	< 2	100%	1,054	110,00%	0,868	86,80%	97,00%
DGIUR	70,00%	100,00%	100,00%	110,00%	60,66%	110,00%	< 2	100%	1,171	110,00%	0,689	68,92%	95,00%

4.4.3. Obiettivi del Direttore generale

Il 2017 è stato un anno peculiare per la gestione dell'Ateneo, in quanto caratterizzato dalla conclusione dell'incarico di Direttore generale del dott. Marco Tomasi a partire da metà novembre 2017.

L'esigenza di concludere quanto già avviato durante la propria Direzione, anche in relazione agli obiettivi strategici affidatigli dal C.d.A. (Piano della performance 2016 - C.d.A. 31.03.2016), ha determinato un impegno continuo e costante su diversi fronti aperti, in particolare:

- l'analisi dei processi e la valutazione delle priorità per i miglioramenti sul piano organizzativo e tecnologico, che ha condotto all'attivazione di una nuova area dirigenziale (Area organizzazione e sistemi informativi - C.d.A. 28.04.2017) e alla connessa procedura per la

copertura della relativa funzione di responsabilità, alla copertura degli incarichi dirigenziali inerenti all'Area della ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione, (contratto prot. n. 0057171 del 29.12.2016), all'Area del Personale (D.D.G. n. 792 del 26.07.2017), all'Area organizzazione e sistemi informativi (contratto incarico dirigenziale prot. n. 106572 del 28/09/2017, in servizio dal 1.11.2018).

- le progressioni orizzontali del personale tecnico-amministrativo (il cui ultimo provvedimento è la D.D.G. n. 631 del 13.06.2017 - Individuazione ulteriori beneficiari) e la contrattazione sindacale inerente le risorse integrative da destinare al predetto personale (per ciò che concerne lo straordinario e i congedi parentali: C.d.A. del 21.04.2017);
- la normalizzazione dei rapporti con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, in particolare adozione del software di rilevazione delle presenze dei docenti a partire dal 1.5.2017;
- il finanziamento (€ 4.000.000) del progetto PRIMA - Partnership per la Ricerca e l'Innovazione nell'Area Mediterranea, un'iniziativa di ricerca e innovazione congiunta nel settore idrico e agro-alimentare che coinvolge sia Paesi UE (Cipro, Croazia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lussemburgo, Malta, Portogallo, Slovenia, Spagna) che extra UE (Algeria, Egitto, Giordania, Israele, Libano, Marocco, Tunisia e Turchia) del bacino del Mediterraneo. PRIMA costituisce uno strumento che, oltre a supportare una ricerca di eccellenza, promuove il dialogo e la cooperazione fra i Paesi euro-mediterranei per uno sviluppo economico e sociale sostenibile e duraturo nel tempo (partnership di ricerca e innovazione fra istituzioni e imprese delle due coste mediterranee) Lo scorso 19 giugno, a Madrid, è stata assegnata all'Italia la presidenza della Fondazione incaricata di portare avanti l'attuazione di PRIMA. A rappresentare il nostro Paese è il prof. Angelo Riccaboni, docente dell'Università di Siena, già coordinatore del Consorzio PRIMA per conto del MIUR.
- il finanziamento da parte del CIPE (€ 3.000.000) di parte del progetto che riguarda la separazione, nel complesso di S. Maria alle Scotte a Siena, dell'attività didattica e quella assistenziale ospedaliera. L'intervento specifico prevede l'adeguamento di un'area già di proprietà dell'Università di Siena (circa 4.800 mq) e la realizzazione di un nuovo padiglione (circa 5.300 mq) destinato ad aule, biblioteca e spazi studio. La complessità delle attività legate a questo progetto, compresi tutti gli aspetti relativi ai rapporti con l'Azienda Ospedaliera delle Scotte, rende necessaria una pianificazione ed una programmazione che assicurino il rispetto delle tempistiche stabilite. In particolare l'erogazione del finanziamento del CIPE è vincolata all'ottenimento di un'obbligazione giuridicamente vincolante con l'esecutore dei lavori entro e non oltre il 30 giugno 2018. Le dinamiche inerenti lo scambio/compravendita delle superfici interessate al progetto, e facenti parte di un atto convenzionale da redigere con l'AOUS, sono in continua evoluzione e aggiustamento. Pertanto la realizzazione dell'intervento è stata suddivisa in due fasi:
 - 1- progettazione e realizzazione dei lavori di adeguamento dell'aula magna del centro didattico Le Scotte. Gara di appalto pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 14 maggio 2018. Verbale di aggiudicazione 15 giugno 2018;
 - 2- progettazione preliminare e definitiva, al fine dell'ottenimento dei titoli autorizzativi e della variante urbanistica, del nuovo centro didattico Le Scotte. Gara di appalto per l'assegnazione dell'incarico di progettazione.

Sono state, inoltre, portate avanti le attività relative agli obiettivi strategici assegnati al Direttore generale nell'ambito del Piano della performance 2017/2019, in particolare:

- L'indagine di **customer satisfaction** sui servizi e l'indagine sul benessere organizzativo, realizzate nel 2017 e nel 2018 nell'ambito del progetto Good Practices, coordinato dal Politecnico di Milano, al quale l'Università di Siena è tornata a partecipare dopo gli anni di assenza dovuti alla crisi finanziaria.

➤ **Il recupero dei crediti nei confronti del Ministero della Sanità per l'anticipo delle borse delle scuole di specializzazione mediche.**

A tal proposito si evidenzia che le disposizioni normative (d. lgs. 368/1999 e s.m. e i.) prevedono che il trattamento economico per i medici specializzandi sia determinato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca, di concerto con il Ministro della Salute e con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Si evidenzia, altresì, che il d.l. n. 104/2013 (convertito con legge n. 128/2013) ha aggiunto all'art. 39 del d. lgs. citato il comma 4-bis *"alla ripartizione ed assegnazione a favore delle università delle risorse previste per il finanziamento della formazione dei medici specialisti per l'anno accademico di riferimento si provvede con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro della salute e con il Ministro dell'economia e delle finanze."*

Nel 2016 tali adempimenti risultavano ancora pendenti, a livello nazionale, a partire dall'Anno Accademico 2011/2012 (a causa della necessità di concerto tra i ministeri suddetti, ricezione dei dati da parte delle università, etc.).

Al fine del recupero degli ingenti crediti dell'Ateneo in relazione alle borse di scuole di specializzazione mediche, già anticipate dall'Ateneo con conseguente utilizzo del fabbisogno di cassa, il Direttore generale dell'Università di Siena ha avuti frequenti contatti con i responsabili del MIUR e del MEF, che hanno condotto, unitamente al richiamo sull'argomento da parte del CODAU e della CRUI (attività nella quale il medesimo Direttore generale ha svolto un ruolo propositivo e attivo), ad un positivo riavvio delle procedure finalizzato all'adozione di un provvedimento comune.

Infine, il Presidente del Consiglio dei Ministri, con decreto n. del 7 dicembre 2016 (registrato alla Corte dei conti con n. 426 del 16.2.2017), ha ripartito e assegnato alle università le risorse relative ai contratti di formazione specialistica dei medici per l'A.A. 2012/2013 (all'Università di Siena: € 12.912.000 + € 245.792,29).

Considerato che si trattava di fondi ormai perenti, è stata attivata la procedure per la reinscrizione in bilancio secondo le procedure dettate per la gestione del bilancio dello Stato; nel corso del mese di settembre il Direttore generale ha avuto conferma dal gabinetto del MIUR che la reinscrizione sarebbe avvenuta in sede di assestamento del corrente bilancio dello Stato (novembre 2017).

Ciò ha condotto all'erogazione da parte del MEF, a dicembre 2017, dei saldi relativi all'A.A. 2011/2012 e 2012/2013, per un totale di € 4.856.410

L'adozione del D.P.C.M. sopra citato ha consentito, in ogni caso, l'aumento della percentuale di anticipo erogato dal Ministero in relazione alla formazione degli specializzandi (basata sulla determinazione del fabbisogno finanziario approvato).

Il 21 maggio 2018 è stato firmato il D.P.C.M. per il definizione del trattamento economico relativo al contratto di formazione specialistica dei medici per il triennio 2013/2016, necessario alla determinazione del relativo fabbisogno finanziario delle università con successivo D.P.C.M.

Il bando ministeriale per l'ammissione alle scuole di specializzazione di area medica relativo all'A.A. 2016/2017 è stato emanato il 29.9.2017 (D.M. 720), e le relative attività didattiche sono iniziate il 29.12.2017.

Per tale motivo, l'A.A. 2015/2016 è l'ultimo da considerare ai fini del raggiungimento dell'obiettivo relativo all'anno 2017.

ANNI ACCADEMICI	A) IMPORTO ASSEGNATO DAL MINISTERO O, IN MANCANZA, RICHIESTO DALL'ATENEO	FINANZIAMENTO SOSPENSIONI (A.A. PRECEDENTE)	B) INCASSI DA MINISTERO ACCONTI	ECONOMIE ANNI PRECEDENTI	CREDITI VS MINISTERO	ULTERIORI EROGAZIONI MIN.
A.A. 2011/2012	11.853.510,13	178.448,55	8.361.672,68	46.598,00	0	riscossione saldo CC 4397 del 18/12/2017 € 3.716.884
A.A. 2012/2013	12.912.000,00	245.792,29	12.018.266,26		0	Riscossione saldo CC 4363 del 14/12/2017 € 1.139.526,03
A.A. 2013/2014	13.165.000,00	183.114,62	10.520.838,98		2.827.275,64	
A.A. 2014/2015	13.254.000,00	314.523,33	9.482.808,00	93.394,24	3.992.321,09	
A.A. 2015/2016	12.649.250,00	293.210,40	9.482.808,00	33.320,90	3.426.331,50	
2011/2016	63.833.760,13	1.215.089,19	49.866.393,92	173.313,14	10.245.928,23	

DA A.A. 2011/2012 AL 2015/2016	b/a =	78%
--------------------------------	-------	-----

➤ Implementare la **Lean Organization**.

In relazione all'obiettivo attinente alla Lean Organization, è stato organizzato un evento formativo il 7 giugno 2017, rivolto ai responsabili delle strutture dell'Area servizi allo studente e di quelle più direttamente coinvolte nella gestione delle tematiche della performance, per cominciare a diffondere la conoscenza delle relative tematiche (in particolare i valori della cooperazione e del lavorare in gruppo che costituiscono elementi imprescindibili nell'implementazione metodologica).

Si è ritenuto opportuno, in sede di rimodulazione, prevedere una sperimentazione limitata all'Area servizi allo studente, per misurare gli effetti dell'adozione di tale modello gestionale in un ambito peculiare quale quello formativo, e valutarne l'eventuale estensione a livello globale d'Ateneo.

Alla luce, inoltre, del rilevante mutamento gestionale previsto nel 2017, il Direttore generale ha ritenuto opportuno non accelerare le tempistiche di redazione del capitolato di gara, onde consentire al Direttore generale subentrante di avere contezza del progetto, che impegna l'Ateneo (e, nello specifico, la figura gestionale apicale) per l'intero triennio 2017/2019.

L'obiettivo è stato infine inserito nel Piano della performance 2018/2020 con il titolo "reingegnerizzazione dei processi".

4.4.4. Anticorruzione e Trasparenza: attività svolta nel corso del 2017

Nel seguito un estratto della relazione del RPCT, pubblicata nella sezione amministrazione trasparente²³.

◆ Gestione del rischio

L'Università ha adottato, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2017, il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Siena, nella seduta del 24 febbraio 2017, delibera n. 37/2017, ha attribuito il ruolo di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza all'avv. Ilaria D'Amelio che ha sostituito nel ruolo il dott. Marco Tomasi.

²³ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione-0>

Con la medesima delibera il Consiglio di Amministrazione ha attribuito all'avv. D'Amelio anche il ruolo di Gestore per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici dell'Università di Siena di cui al D.M. 25 settembre 2015.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza:

- Ha proseguito l'opera di sensibilizzazione sulla prevenzione dei conflitti di interesse presso i Dirigenti e tutta la comunità universitaria attraverso attività di formazione, interventi nell'ambito della Giornata della Trasparenza, incontri sui temi della prevenzione della corruzione e degli adempimenti di pubblicazione in cui si è portata l'attenzione anche al tema del conflitto di interessi;
- Ha coinvolto i Dirigenti nell'azione di revisione e valutazione delle attività a rischio con l'individuazione di ulteriori azioni da attuare e l'individuazione di un'area di rischio ulteriore rispetto alle 10 già individuate nei precedenti piani, ossia l'area di rischio "Gestione dei dati personali". Le due discipline, protezione/gestione dei dati personali e trasparenza amministrativa, non sono affatto antitetiche ma, semmai, complementari, solo attraverso una corretta e ponderata interazione tra esse si possano conseguire tutti i vantaggi sociali sottesi alle nuove disposizioni, senza inutili sacrifici per i diritti individuali;
- Ha disposto l'attivazione delle azioni di monitoraggio;
- Tutte le azioni del RPCT sono state ispirate dalla volontà di non far considerare gli adempimenti discendenti dalla L. 190/12 e dal d.lgs. 33/13 come obblighi avulsi dall'ordinario contesto lavorativo.

◊ Monitoraggi

Su impulso del RPCT il Gruppo di lavoro ha proseguito l'attività di monitoraggio che ha riguardato:

- Gli obblighi di pubblicazione per i contratti di lavoro autonomo.

Nonostante un miglioramento rispetto a quanto riscontrato nei precedenti monitoraggi, rimangono alcune criticità nella pubblicazione dei CV. Sono stati contattati gli uffici interessati inviandoli a provvedere;

- La correttezza delle procedure d'acquisto.

Nonostante un miglioramento rispetto a quanto riscontrato nei precedenti monitoraggi, permangono alcune criticità nell'implementazione dei dati/documenti nell'applicativo UGOV. I risultati del monitoraggio sono stati inviati al responsabile della Divisione ragioneria. Sono stati contattati i responsabili delle strutture dove si sono evidenziate particolari criticità. Sarà potenziata l'attività formativa per gli operatori;

- Le procedure di selezione del personale dirigente.

Non sono state riscontrate significative criticità;

- Gli adempimenti da parte degli Enti di diritto partecipati dall'Università.

L'azione si è rivelata particolarmente complessa. È ancora in atto;

- Gli adempimenti di pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente.

Nei mesi di Luglio e dicembre sono stati svolti monitoraggi sull'intera sezione Amministrazione trasparente; nel corso dell'anno l'azione si è concentrata su alcune sotto-sezioni ritenute più problematiche: Personale, Bandi gara e contratti, Opere pubbliche.

La formazione effettuata nel 2016 e 2017 ha stimolato nel personale l'attenzione agli adempimenti di trasparenza. Al 31/12/2017 tutte le 22 sottosezioni di Amministrazione trasparente risultano popolate. I dati/informazioni presenti nelle 22 sottosezioni risultano aggiornati nel 92%²⁴ delle loro sotto articolazioni (rilevazione dic. 2017).

La mancanza disponibilità di sw adeguati complica notevolmente l'adempimento di tutti gli obblighi di pubblicazione, in particolare nella sottosezione Bandi di gara e contratti.

²⁴ La percentuale si riferisce ai n. 104 adempimenti di pubblicazione che popolano la sezione web Amministrazione trasparente composta da n. 22 macrosezioni che incorporano n. 63 sottosezioni

◊ Mappatura dei processi

Tra tutte le azioni di prevenzione della corruzione dettate dalla L. 190/2012, la mappatura dei processi è quella che, nell'Università di Siena, presenta maggiori criticità. Il lavoro di mappatura dei processi, infatti, si sta rivelando particolarmente complesso.

La mappatura dei processi e l'identificazione, per ogni processo, dei possibili rischi corruttivi che possono insorgere sono il punto finale di una complessa attività che parte dall'azione di mappatura dei procedimenti amministrativi²⁵.

Questo è stato accuratamente evidenziato nel PTPC 2017 – 2019, paragrafo 6.2.1 “*Mappatura dei processi*”, dal Responsabile anticorruzione²⁶ dell'epoca, nonché Direttore generale, che ha definito la metodologia da seguire per giungere alla mappatura dei processi a rischio corruzione nel 2018, descrivendola in 4 fasi: Fase 1 - Individuare le Aree di rischio; Fase 2 - Associare ogni procedimento ad un'Area di rischio; Fase 3 – Ricavare i processi, paragonando fra loro i procedimenti; Fase 4 - Avviare la mappatura dei processi.

Purtroppo problemi organizzativi non hanno ancora reso possibile la realizzazione di quanto descritto nella fase 2.

L'attuale Responsabile anticorruzione si è attivato per sensibilizzare il dirigente (in servizio da novembre 2017) dell'Area competente nella materia.

Preme evidenziare che l'Università di Siena, dopo l'implementazione degli applicativi fondanti che supportano l'azione amministrativa, prosegue nel processo di efficientamento dell'organizzazione con l'obiettivo di un continuo miglioramento dei servizi. Nel 2016 si è avviato un impegnativo programma, proseguito anche nel 2017, che ha portato all'individuazione di una serie di azioni, attori e competenze da mettere in campo per orientare al meglio l'organizzazione ai processi. L'obiettivo è semplificare il più possibile i procedimenti e individuare dei margini di azioni che, nel massimo rispetto delle leggi, permettano lo snellimento dell'attività amministrativa e la riduzione degli adempimenti incombenti sia sugli operatori che sugli utenti interni ed esterni.

◊ Formazione del personale

Nel 2016 il Responsabile della prevenzione della corruzione ha predisposto un triennale programma di formazione specifica sui temi dell'anticorruzione, trasparenza ed etica per il personale dell'Università²⁷, avviando le attività formative con la realizzazione di 4 corsi di formazione. Nel 2017 sono state realizzate in house le seguenti attività:

- nell'ambito della formazione di livello generale: il corso “Anticorruzione e Trasparenza: aspetti fondamentali del pubblico agire quotidiano – seconda edizione” realizzato nel mese di luglio; il seminario formativo “Giornata della trasparenza 2017 – Dialoga con noi: #uniscasadivetro” nel mese di novembre in coincidenza della giornata della trasparenza;

- nell'ambito della formazione di livello specifico sono state realizzate tre azioni formative: due corsi, “L'anticorruzione e la trasparenza nei Lavori pubblici” e “Il decreto correttivo al Codice ed ulteriori approfondimenti sul d.lgs 50/2016” sono stati realizzati in stretta collaborazione con l'Ufficio tecnico, oltre a tutto il personale del detto ufficio hanno partecipato anche colleghi della Divisione Appalti e Convenzioni o di altre strutture interessate all'oggetto dei corsi. L'altro corso “L'area didattica come area di rischio corruttivo: azioni e comportamenti per prevenire il rischio” ha riguardato tutto il personale dell'Area servizi agli studenti e di altri uffici che si relazionano con gli studenti.

Inoltre il RPCT e i componenti del Gruppo di lavoro hanno potuto usufruire di idonei corsi di formazione organizzati da qualificate agenzie formative; inoltre avendo l'Università aderito al programma di formazione INPS Valore-PA altre 4 unità di personale amministrativo hanno partecipato al corso sui temi anticorruzione e trasparenza.

²⁵ Vedi paragrafo 6.2.1 *Mappatura dei processi* del PTPC 2018-2020 e del PTPC 2017 – 2019.

²⁶ Il PTPC 2017 – 2019 è stato redatto dal RPCT dott. Marco Tomasi, Direttore generale dell'Ateneo.

²⁷ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

◊ Rotazione del personale

L'Università di Siena, reduce da un periodo decennale di forti tensioni finanziarie che hanno comportato l'impossibilità di nuove assunzioni, vedeva in servizio solo un dirigente (responsabile dell'Area servizi allo studente), e il Direttore generale. Ciò, come è facile immaginare, ha comportato una criticità anche per la rotazione del personale addetto ai settori maggiormente esposti ai fenomeni corruttivi, con particolare riferimento a quelli per cui è richiesta un'alta specializzazione.

Solo nel 2017, con la volontà di ridare funzionalità all'architettura organizzativa e amministrativa, adeguandola alla complessità gestionale dell'Ateneo, si è potuto procedere al reclutamento di nuove professionalità emergenti. Tra esse spiccano le assunzioni di tre dirigenti per le aree amministrative di particolare interesse per la *mission* dell'Università. Per cui attualmente l'Università può avvalersi di 4 dirigenti nelle seguenti Aree: Servizi allo studente; Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione; Personale; Organizzazione e sistemi informativi.

Stante la situazione in atto, una volta completato il processo di mappatura dei rischi, il RPCT con il Direttore Generale ed i Dirigenti analizzeranno l'eventuale necessità di interventi nelle aree critiche e, nell'ambito degli interventi organizzativi, definiranno la rotazione dei dipendenti.

La rotazione, comunque, sarà sempre finalizzata all'esigenza di perseguire una sempre maggiore efficienza ed efficacia dei servizi, con effetti positivi, a cascata, anche sulla crescita professionale dei dipendenti.

◊ Inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali d.lgs. 39/13

Nel corso del 2017 l'Università di Siena ha acquisito tre dirigenti attraverso tre diverse forme di reclutamento:

il dirigente di II^a fascia per l'incarico di responsabile dell'Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione è stato individuato tra il personale già in servizio nell'Ateneo senese che aveva acquisito l'idoneità al ruolo di dirigente;

il dirigente di II^a fascia per l'incarico di responsabile dell'Area del personale è stato reclutato attraverso comando da un'altra Università;

il dirigente di II^a fascia per l'incarico di responsabile dell'Area organizzazione e sistemi informativi è stato reclutato attraverso concorso pubblico.

In osservanza di quanto previsto dal d.lgs. 39/2013 in relazione ai casi di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali presso le pubbliche amministrazioni, i Dirigenti hanno reso apposita dichiarazione di assenza di situazioni di incompatibilità e inconferibilità.

Gli uffici preposti all'acquisizione delle dichiarazioni hanno proceduto alla loro pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente²⁸ e informato il RPCT dell'acquisizione e pubblicazione.

Nei primi due casi, trattandosi di un dipendente già in servizio nella nostra Università e di un dirigente di un'altra Università, gli uffici preposti hanno ritenuto di non procedere alle verifiche a campione. Al contrario nel caso della terza assunzione, avvenuta attraverso concorso pubblico ed in cui il primo in graduatoria è risultato un soggetto non dipendente di pubblica amministrazione, gli uffici hanno proceduto ad un'attenta verifica delle veridicità delle dichiarazioni ed alla trasmissione dell'esito al RPCT.

Il Responsabile Anticorruzione pur verificando l'insussistenza di cause di incompatibilità e inconferibilità, ha tuttavia evidenziato l'opportunità per il dirigente di rinunciare ad una carica presso altro Ente.

◊ Conferimento e autorizzazione incarichi ai dipendenti

L'Università ha disciplinato le autorizzazioni di incarichi extra istituzionali ai dipendenti attraverso il Regolamento per il rilascio di autorizzazioni relative al conferimento di incarichi extraistituzionali al personale docente, emanato con DR 1123 del 29 settembre 2016, e il Regolamento in materia di incarichi per attività extra istituzionali del personale tecnico amministrativo, emanato con D.R. 1450 del 30 settembre 2014.

²⁸ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/personale/dirigenti/dirigenti>

Sono state adottate procedure prestabilite per il rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extra istituzionali al personale tecnico e amministrativo e al personale docente.

Nel 2017 non sono pervenute segnalazioni sullo svolgimento di incarichi extra-istituzionale non autorizzati.

◊ **Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti - Whistleblowing**

Nel corso del 2016 l'Ateneo si è dotato di una casella di posta elettronica dedicata esclusivamente alle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti dell'Università e degli Studenti dell'Ateneo. La casella offre adeguate garanzie di anonimato agli utilizzatori; nella sezione amministrazione trasparente è stata creata una sezione dedicata al whistleblowing, in cui sono stati resi disponibili le note operative appositamente redatte e il modulo da utilizzare per le segnalazioni; è stata emanata una Circolare informativa al personale; nei corsi di formazione del personale è stato dato adeguato spazio al tema.

Le azioni attivate nel 2016 si sono dimostrate adeguate alle caratteristiche dell'Ateneo, per cui nel 2017 sono proseguite le attività formative/informative sul tema, in particolare in occasione dei corsi di formazione e della Giornata della trasparenza.

Nel 2017 non sono pervenute segnalazioni da parte dei dipendenti. È invece pervenuta una segnalazione da parte di un candidato alle prove di selezione per l'accesso al corso di laurea in medicina e chirurgia. In seguito a ciò il RPCT si è attivata per la verifica di quanto affermato nella segnalazione. Non è emerso nulla di rilevante, per cui la segnalazione è stata archiviata.

◊ **Codice di comportamento**

L'Ateneo ha adottato il Codice di comportamento nel 2015²⁹. Tale codice si affianca al Codice etico della comunità universitaria adottato dall'Ateneo nel 2011³⁰ (D.R. n. 1381 del 28 luglio 2011).

Nel 2017 è proseguita la formazione del personale sul Codice di comportamento richiamando l'attenzione dei corsisti in modo particolare sulle problematiche del conflitto d'interessi.

Non sono pervenute segnalazioni relative alla violazione del D.P.R. 62/2013 e delle integrazioni previste dal Codice in vigore nell'Università.

◊ **Procedimenti disciplinari e penali**

Nell'anno 2017 si è verificato un evento corruttivo penalmente rilevante. In conseguenza a ciò è stato avviato il procedimento disciplinare successivamente sospeso in attesa dell'esito dell'iter giudiziale che verte sui medesimi fatti.

◊ **Trasparenza**

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

Nel 2017 il RPCT, per garantire la massima consapevolezza sugli obblighi di trasparenza, ha disposto:

- la realizzazione della Matrice delle responsabilità degli adempimenti in tema di trasparenza.

La Matrice individua, per ogni adempimento, chi è tenuto alla elaborazione e trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione; per assicurarne la massima diffusione è pubblicata nella sezione Amministrazione trasparente³¹;

- un costante monitoraggio degli adempimenti di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente.

Al 31 dicembre 2017 tutte le 22 sottosezioni di Amministrazione trasparente risultano popolate ed i dati/informazioni risultano aggiornati nel 92% delle loro sotto articolazioni;

- la rilevazione degli accessi alla sezione amministrazione trasparente.

Nel 2017 ci sono stati n. 81160 visualizzazioni;

²⁹ Vedi D.R. n. 362 del 06 marzo 2015

³⁰ Vedi D.R. n. 1381 del 28 luglio 2011

³¹ <http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

- l'organizzazione e la realizzazione della Giornata della trasparenza.

L'evento si inserisce nelle attività che da anni l'Università di Siena sviluppa con la finalità di coinvolgere e rafforzare il dialogo permanente con i suoi principali *stakeholder*, quali i futuri studenti, gli studenti e le loro famiglie, le organizzazioni che li rappresentano e i vari interlocutori istituzionali. La "Giornata della trasparenza 2017 - Dialoga con noi #uniscasadivetro" si è svolto il giorno 8 novembre 2017, nell'Aula Magna del Rettorato;

- la riorganizzazione della pubblicazione dei dati in 3 sottosezioni di Amministrazione trasparente: Consulenti e Collaboratori, Personale, Bandi di gara e contratti.

La mancanza disponibilità di sw adeguati complica notevolmente l'adempimento di tutti gli obblighi di pubblicazione, in particolare nella sottosezione Bandi di gara e contratti;

- Particolare attenzione è stata riservata all'Accesso civico:

Nel 2016, su impulso del RPCT, era già stata creata in Amministrazione trasparente la sottosezione "Accesso civico" dove il cittadino può trovare tutte le informazioni utili all'esercizio dell'accesso.

Nel 2017 per rendere più semplice possibile l'esercizio dell'accesso civico da parte del cittadino:

- sono state redatte e pubblicate le FAQ e la modulistica per semplificare la richiesta;
- è stato predisposto e pubblicato il registro per la rilevazione delle richieste di accesso civico semplice e generalizzato.

Al fine di promuovere una coerente e uniforme applicazione della disciplina sull'accesso civico generalizzato, il RPCT ha impartito, a tutto il personale, le principali indicazioni operative attraverso apposita circolare (prot. n. 145457/2017) che è stata anche pubblicata nella sottosezione di Amministrazione trasparente.

Nei corsi di formazione per il personale dell'Ateneo realizzati nel 2017 è stato dedicato ampio spazio all'istituto dell'accesso, evidenziando le particolarità di ognuna delle tre diverse tipologie normate dall'ordinamento giuridico.

Nel 2017 non ci sono state richieste di accesso generalizzato (FOIA), mentre è pervenuta una richiesta di accesso civico semplice. Dopo le immediate verifiche su quanto segnalato nell'istanza, il RPCT, appurato che l'informazione era già presente nel portale di Ateneo, ha comunicato al richiedente il link.

◊ Ulteriori misure specifiche

Nel 2017 l'Università di Siena ha attuato alcuni interventi specifici per favorire la legalità e la trasparenza nell'azione amministrativa:

- per favorire la segnalazioni da parte della società civile riguardo a eventuali fatti corruttivi che coinvolgono i dipendenti ed i soggetti che intrattengono rapporti con l'Università di Siena, il RPCT ha disposto la pubblicazione nella pagina web di apertura della sezione amministrazione trasparente³² di apposita informativa in cui si invita il cittadino, che fosse a conoscenza di tali tipo di informazioni, a scrivere alla casella e-mail anticorruzione.transparenza@unisi.it o contattare direttamente il RPCT;
- nella piena consapevolezza della "delicatezza" che comporta la gestione dei dati personali e della reale possibile "frizione" tra diritto alla *privacy* e trasparenza, che potrebbero generare le istanze di accesso generalizzato (FOIA), è stata individuata l'Area di rischio Gestione dei dati personali, che va ad affiancarsi alle 10 aree in precedenza già individuate;
- allo scopo di migliorare la qualità della progettazione e della programmazione complessiva delle acquisizioni di lavori, servizi e forniture, nonché in previsione della prossima attuazione di quanto previsto dall'art. 38 del d.lgs. 50/2016 e s.m.i. in relazione alla qualificazione delle stazioni appaltanti, ha istituito, con D.D.G. n. 1083/2017, un Gruppo di lavoro a supporto dei Responsabili unici del procedimento (RUP).

Tali misure si affiancano a quelle già adottate negli anni precedenti:

- adozione del manuale operativo per le procedure di acquisto in economia che prevede un'apposita modulistica e acquisto di un software (in via di implementazione) per la standardizzazione delle attività relative al processo di acquisto;

³² https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione_trasparente

- pubblicazione on line di tutti gli atti di gara (verbali, offerte, atti amministrativi connessi, etc.);
- predisposizione di idonei e inalterabili sistemi di protocollazione delle offerte;
- menzione nei verbali di gara delle modalità di conservazione degli atti della procedura;
- pubblicità, successiva alla scadenza del termine per il ricevimento delle offerte, dei nominativi dei commissari di gara;
- rilascio da parte dei commissari di gara di specifiche dichiarazioni attestanti le incompatibilità, conflitti di interesse e carichi giudiziari.

5. Il processo di redazione della relazione sulla performance

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Nel seguito un breve riepilogo di quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione in vigore³³, con specifico riferimento alla performance individuale e di struttura.

Spetta al Consiglio di amministrazione, mediante la programmazione strategica triennale e il piano delle performance, la declinazione delle linee di indirizzo che governano la definizione degli obiettivi e piani strategici dell'Ateneo e l'assegnazione degli obiettivi operativi al Direttore generale.

Solitamente il Direttore generale, nella sua qualità di responsabile dell'andamento generale dei servizi, provvede poi, coerentemente con le linee di indirizzo ricevute dal C.d.A., all'assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti e all'altro personale del quale è il superiore gerarchico; e così a cascata.

La scelta dell'Università di Siena è stata, invece, quella di enucleare nel Piano della performance, sottoposto a deliberazione del C.d.A., anche gli obiettivi del Direttore generale vicario e quelli delle Aree, delle Segreterie amministrative dei dipartimenti, degli Uffici studenti e didattica dipartimentali, dei Presidi, di taluni Uffici di staff della Direzione generale.

La redazione del piano ha tenuto conto delle priorità dell'Ateneo (derivanti dalla programmazione strategica 2016/2018 e dalle esigenze gestionali). La programmazione strategica è stata, infatti, deliberata al termine di un ampio giro di consultazioni tra il Rettore, i suoi delegati e i direttori di dipartimento.

Il 23 dicembre 2016 il Consiglio di amministrazione ha deliberato il bilancio di previsione annuale 2017 e il bilancio di previsione pluriennale 2017/2019; successivamente, il 27 gennaio 2017, è stato approvato il Piano della performance 2017/2019, tenendo conto, nella selezione delle proposte da parte dei responsabili di unità organizzative, dei limiti di copertura finanziaria e delle priorità d'Ateneo summenzionate.

L'assegnazione formale di specifici obiettivi ai dirigenti, ai capi divisione e ai responsabili delle funzioni di staff è stata effettuata, entro la fine di febbraio, con appositi atti del Direttore generale a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance; le informazioni dettagliate per unità organizzativa sono contenute nell'Appendice al Piano delle performance.

Si evidenzia che, a seguito delle modifiche apportate dal d. lgs. 74/2017 e secondo la nota pubblicata dall'Anvur il 12.4.2018, è stata anticipata la validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione, dal 30 settembre al 30 giugno (vedasi anche nota circolare del 5.4.2018 del Dipartimento della funzione pubblica).

Il processo di valutazione è articolato nelle seguenti fasi:

TERMINE	ATTIVITÀ RELATIVE AGLI OBIETTIVI PER L'ANNO IN CORSO	STRUMENTO	ORGANO/SOGGETTO
31 gennaio	Approvazione del Piano della performance integrato con il S.M.V.P.	Delibera	Consiglio di amministrazione
1 febbraio-31 marzo	Chiarimenti attese organizzative	Colloqui di valutazione individuali relativi all'anno precedente	Valutatore
31 marzo	Illustrazione degli obiettivi per l'anno in corso	Colloqui individuali o di gruppo	Valutatore
1 maggio – 31 ottobre	Monitoraggio competenze organizzative, grado di avanzamento degli obiettivi, rispondenza attese in tali ambiti	Colloqui individuali per l'anno in corso	Valutatore

³³ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione> (modificato dal C.d.A. il 22.9.2017)

Come già rilevato, l'anno 2017 (al pari dell'anno 2018) rappresenta un anno di transizione, in quanto, a seguito del pensionamento del Direttore generale, l'Ateneo ha emanato l'avviso per l'incarico di Direttore generale (D.R. 984/2017 - prot. n. 90645 del 04.08.2017), individuando un nuovo soggetto cui affidare l'incarico; questi ha però rinunciato al medesimo. Il Vicario è stato pertanto nominato Direttore generale reggente a partire dal 14 novembre 2017 e fino al 8 aprile 2018.

La valutazione della performance individuale è distinta in:

- **valutazione dei comportamenti organizzativi:** basata su un insieme di condotte e atteggiamenti che l'amministrazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'Ateneo. La valutazione individuale è effettuata sulla base di apposita scheda, contenuta nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo vigente nell'anno di valutazione dei comportamenti organizzativi.
- **valutazione delle posizioni organizzative:** sulla base del modello adottato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo è definita la valutazione delle posizioni organizzative attribuite al personale di categoria D, EP e Dirigenti.

I documenti inerenti la valutazione delle posizioni organizzative attribuite al personale di categoria D ed EP sono pubblicate sul sito d'Ateneo:

- <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione-posizioni>

Con D.D.G. Rep. n. 245/2018, Prot. n. 51638 del 16 marzo 2018 sono state emanate le linee guida per la valutazione dei comportamenti organizzativi (anno 2017) del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D, D titolare di posizione organizzativa ed EP non titolare di posizione organizzativa³⁴.

Il 14 marzo 2018 il Direttore generale reggente ha illustrato, nel corso di un incontro con tutti i responsabili di unità organizzative, le predette linee guida e il cronoprogramma relativo al processo di valutazione relativo al 2017, che si riporta nel seguito.

Periodo	Fase	Attori coinvolti
Entro il 15 marzo 2018	Informazione alle OO.SS e alla RSU	Staff di supporto all'evento di valutazione
Entro 23 marzo 2018	Informazione valutatori	Staff di supporto all'evento di valutazione
26 marzo – 7 aprile 2018	Valutazione	Valutatori / Valutatori intermedi
9 – 21 aprile 2018	Analisi adeguatezza	Staff di supporto all'evento di valutazione
23 aprile – 5 maggio 2018	Condivisione	Valutatori / Valutatori intermedi – Valutati
7 – 11 maggio 2018	Istanze alla Commissione di garanzia	
Entro il 25 maggio 2018	Risposta alle istanze presentate in Commissione di garanzia	Commissione di garanzia
28 maggio 2017	Chiusura	Staff di supporto all'evento di valutazione

³⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione>

La Commissione di garanzia è stata nominata con D.D.G. D.D.G. n. 367/2018, Prot. 65044 del 19 aprile 2018. Non è stata presentata alcuna istanza.

La valutazione dei comportamenti organizzativi si è conclusa il 28 maggio.

Il Direttore generale ha condotto i colloqui con i dirigenti, con i responsabili delle U.O. di staff alla Direzione generale o comunque gerarchicamente dipendenti dalla Direzione stessa.

5.2 Performance individuali

Il SMVP prevede che le performance individuali delle seguenti categorie contrattualizzate di soggetti siano valutate in relazione ai seguenti aspetti.

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 di 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 30%, 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.

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 tengono prevalentemente conto dell'andamento generale dell'Ateneo e del livello quali-quantitativo dei servizi.

La quota di premio variabile da attribuire al Direttore generale che, ai sensi del decreto interministeriale 23 maggio 2001, 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.

Dirigenti

La valutazione dei dirigenti compete alla Direzione generale; il Direttore generale esprime un giudizio complessivo sul singolo dirigente considerando i seguenti elementi, così come previsto dal SMPV:

- 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).

Il dirigente redige 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 della relazione e dei risultati delle verifiche condotte, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività del dirigente, 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.
- 2) La correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione:
 - i. dei 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. della 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. della 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:
 - i. per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
 - ii. 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;
 - iii. per il 10%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla gestione;
 - iv. per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla didattica;
 - v. 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 i punti di forza; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono formalizzati in una scheda di sintesi.

Personale di categoria EP (titolare di incarichi)

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, al successivo monitoraggio e, infine, alla 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 aspetti³⁵:

- 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;
- c. 40% sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Personale di categoria B, C, D, personale di categoria D titolare di incarichi, personale di categoria EP senza incarico

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 rappresentano la base di riferimento per:

1. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 88, comma 2, lettera d), del CCNL di comparto 2006-2009³⁶;
2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'articolo 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 è stato compreso, con un peso pari al 30%, 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.

Il SMVP prevede la possibilità di normalizzare i punteggi, per promuovere la differenziazione dei giudizi, ma tale opzione non ha sinora trovato applicazione, a seguito di accordo in sede di contrattazione sindacale.

³⁵ Si utilizzano schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

³⁶ Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 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 sono valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (articolo 91, comma 4, del CCNL di Comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione.

6. Pari opportunità e bilancio di genere

Il CUG - Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – è stato istituito nel 2017, allo scopo di favorire e dare concreta attuazione ai principi di uguaglianza e di parità per tutti coloro che lavorano e studiano all'Università di Siena.

Il CUG unifica le principali funzioni del Comitato per le Pari Opportunità e del Comitato paritetico per la prevenzione del fenomeno del mobbing. In particolare:

- promuove azioni e iniziative volte ad assicurare in ogni ambiente lavorativo parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo il contrasto a qualunque forma di violenza e di discriminazione;
- favorisce il benessere organizzativo all'interno della comunità accademica, assumendo iniziative e proposte volte a migliorare la produttività e la conciliazione tra vita professionale e vita familiare.
- ha compiti propositivi, consultivi e di verifica ed opera in collaborazione con gli organi di Ateneo per le materie di sua competenza.

Per gli aspetti amministrativi il CUG si avvale del supporto dell'Ufficio affari sociali.

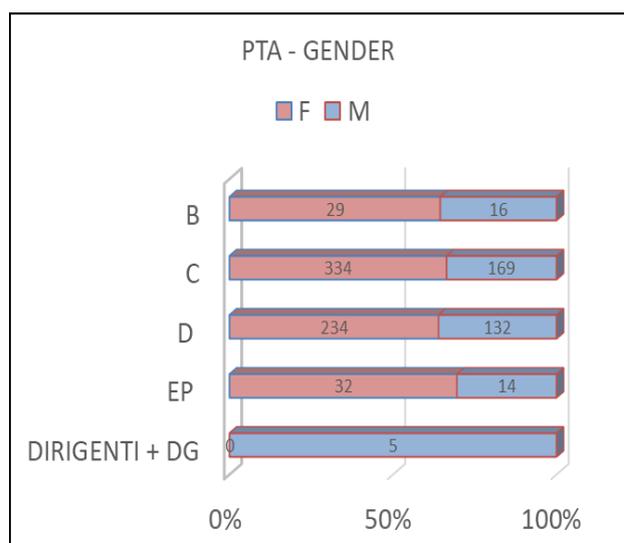
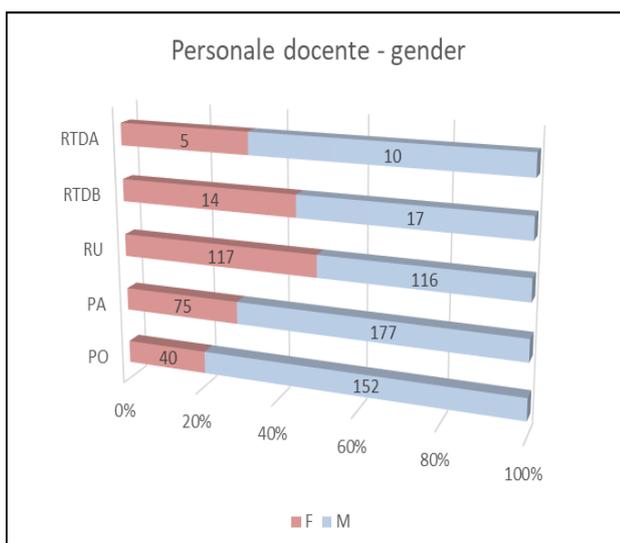
Il 13 Novembre 2017 si è tenuta la giornata di presentazione del Comitato Unico di Garanzia e delle attività programmate dal medesimo.

In particolare, il CUG e l'Ufficio Relazioni con il pubblico dell'Università di Siena hanno promosso il Laboratorio "Conoscersi per conoscere": si tratta di seminari, tenuti da esperti qualificati, finalizzati a:

- creare uno spazio di riflessione e di confronto su temi sensibili,
- fornire informazioni di base sul funzionamento individuale e sociale,
- suggerire indicazioni strategiche per migliorare il rapporto con noi stessi e con gli altri come approccio proattivo nei vari ambiti della nostra vita.

- Il primo incontro "Ho paura: che cosa posso fare?" si è svolto il 19 gennaio 2018.
- Il secondo incontro "Tradire - essere traditi" si è svolto il 2 marzo 2018.
- Il terzo incontro "La rabbia, un'emozione che sequestra la mente" si è svolto il 23 marzo 2018.

Nel seguito due grafici rappresentativi della distribuzione del personale dell'Università di Siena per sesso a metà gennaio 2018.



7. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Il ciclo delle performance, integrato con la pianificazione strategica, con le attività di prevenzione della corruzione e di implementazione della trasparenza e con il processo di programmazione e consuntivazione finanziaria, costituisce uno strumento fondamentale per supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico).

Per quanto riguarda il ciclo di programmazione economico-finanziaria, l'Ateneo sta implementando un sistema di contabilità analitica (vedasi l'apposito obiettivo pluriennale del Direttore generale vicario e della Divisione ragioneria), anche al fine di assicurare l'integrazione tra il Piano della performance e il bilancio di previsione, attraverso la descrizione delle attività e dei progetti funzionali alla realizzazione degli obiettivi e il raccordo con le risorse, nonché i relativi riscontri in sede di bilancio d'esercizio.

A tal proposito, nell'ambito del Progetto Good Practice – Laboratorio sulla performance, l'Ateneo ha aderito alle attività riguardanti le analisi sulla contabilità analitica, che dovrebbero condurre alla sperimentazione di modelli idonei al raggiungimento di tale scopo.

L'Università di Siena è, altresì, impegnata, nell'ambito del Codau, nella partecipazione al sottogruppo "Controllo di gestione", che intende focalizzare l'attenzione sul quadro generale evolutivo del sistema di controllo di gestione negli atenei italiani e sull'analisi specifica del sistema negli atenei del gruppo.

Stante l'avvicendamento dei titolari della posizione di vertice dell'Ateneo tra il 2017 e 2018, come già evidenziato, si è ritenuto opportuno rinviare ogni modifica del Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni (SMVP) al 2019, sulla base delle criticità emerse con il consolidamento dell'esperienza in termini di gestione del ciclo della performance. Per tale ragione il SMVP in vigore per l'anno 2017 è stato reiterato dal C.d.A. anche per il 2018 (C.d.A. 19 gennaio 2018).

L'attuale processo di valutazione dei comportamenti organizzativi va semplificato, in quanto prevede attualmente un numero eccessivo di passaggi formali, che sono resi oltremodo complicati dall'applicativo utilizzato (U-GOV risorse umane). Quest'ultimo ha richiesto un controllo capillare del personale (valutati/valutatori/valutatori intermedi) e degli uffici importati dal data-base, a seguito della complessa riorganizzazione dell'Ateneo che ha visto coinvolte quattro aree dirigenziali e gli uffici di staff della Direzione generale, la disattivazione/attivazione di numerose unità organizzative e i correlati trasferimenti interni all'Ateneo, nonché l'avvicendamento del Direttore generale in chiusura d'anno.

La procedura sinora prevista nelle linee guida impone ai valutatori di effettuare una pluralità di accessi sul sistema per l'inserimento di informazioni, allungando i tempi richiesti per la valutazione e la condivisione e appesantendo gli interventi dell'ufficio preposto alla gestione del ciclo di valutazione. Le principali criticità emerse sono relative al personale non più in servizio, alla figura del valutatore intermedio e del delegato alla valutazione, e ai numerosi interventi sostitutivi da parte del Direttore generali resisi necessari.

Tali problematiche possono avere riflessi sulla percezione, da parte dei valutati, del processo di valutazione, nonché sulla differenziazione dei giudizi.

La correlazione tra i livelli di valutazione e i livelli premiali deve consentire una maggiore differenziazione rispetto ai risultati conseguiti, evitando l'appiattimento dell'intero sistema.

Si ribadisce, pertanto, l'intento di apportare opportune modifiche riguardanti la valutazione dei comportamenti organizzativi e quella delle posizioni organizzative, perfezionando i profili Everest che, alla luce dei mutamenti normativi e organizzativi imposti alle pubbliche amministrazioni, in particolare negli ambiti dell'anticorruzione, della trasparenza, dello stesso ciclo delle performance e del codice dell'amministrazione digitale, non risultano ad oggi esaustivi.

Anche la pesatura delle posizioni organizzative può essere opportunamente migliorata, risultando talvolta critico (in particolare nelle tipologie "amministrativi" e "tecnici") il benchmarking con la struttura cui è attribuito il massimo valore di riferimento ai fini della determinazione del valore incrementale rispetto al minimo di Everest.

CONCLUSIONI

Sulla base dei risultati evidenziati dalla performance relativa all'anno 2017 si ritiene necessario evidenziare le seguenti tematiche, sulla quali potranno essere adottate opportune delibere del Consiglio di Amministrazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni (SMVP) va perfezionato, sulla base delle criticità che emergono man mano che si consolida l'esperienza in termini di gestione del ciclo della performance.

In particolare la correlazione tra i livelli di valutazione e i livelli premiali deve consentire una maggiore differenziazione rispetto ai risultati conseguiti, evitando l'appiattimento dell'intero sistema.

Sulla base di quanto emerso dalle rilevazioni sul benessere organizzativo dell'ultimo biennio, è necessario **umentare il livello di compartecipazione del personale al ciclo della performance**, per rendere valutatori e valutati maggiormente consapevoli degli obiettivi assegnati, delle modalità di raggiungimento e misurazione dei risultati; occorre implementare la consapevolezza sull'impostazione del sistema premiante.

A tal proposito si evidenzia che la nuova ipotesi di contratto collettivo integrativo (Ipotesi di CCI) riguardante la determinazione dei criteri generali per le progressioni economiche all'interno della categoria del personale tecnico amministrativo, la cui sottoscrizione è avvenuta il 14 dicembre 2017, prevede la formazione generalizzata e diffusa del personale tecnico-amministrativo su alcune tematiche ritenute fondamentali, tra: performance organizzativa ed individuale, anticorruzione e trasparenza.

Infine, puntare, ove possibile, su un elevato livello di programmazione operativa e, pertanto, sulla **centralità della performance organizzativa** (rispetto, invece, a obiettivi individuali meramente operativi), individuando gli obiettivi strategici a livello dirigenziale, fermo restando che la successiva declinazione degli obiettivi a livello di Divisione/Ufficio risulta determinante al conseguimento delle finalità dell'Ateneo, e che, con la stessa logica, i relativi responsabili procedono alla valutazione del personale coinvolto nelle attività della Divisione/Ufficio.

La **logica per processi** è indispensabile all'identificazione di "buoni" obiettivi operativi e all'attuazione del controllo di gestione necessario per identificare le risorse impiegate nei medesimi (in tal senso, il Piano delle performance 2018/2020 prevede che, nell'ambito della Rete TAC, si provveda alla revisione generale dei procedimenti e dei processi).

Si rileva, inoltre, l'esigenza di costruire un **cruscotto direzionale** che consenta la rilevazione dei risultati a livello centralizzato, per semplificare e accelerare la raccolta dei dati, e consentire un

miglioramento nell'identificazione dei target, degli indicatori e della qualità del monitoraggio in itinere.

Il Direttore generale
Emanuele Fidora

Il responsabile dell'Ufficio organizzazione,
programmazione e valutazione
Clara Pluchino