

CODICE OBIETTIVO: DG.1

PESO: 40%

AREA STRATEGICA SOSTENIBILITA' SVILUPPO ORGANIZZATIVO

TIPO OBIETTIVO Individuale DIRETTRICE GENERALE

Descrizione obiettivo		<p>TITOLO: Revisione dell'assetto organizzativo dell'Università degli Studi di Siena</p> <p>DESCRIZIONE OBIETTIVO: Nel contesto descritto del Piano strategico teso allo sviluppo e alla crescita, si ritiene importante una riflessione sul modello organizzativo vigente (vd. allegato) e proporre una revisione che, partendo dall'implementazione dei centrali processi dipartimentali, riveda in logiche di processo gli attuali assetti.</p> <p>L'obiettivo ha valenza pluriennale e deve tener conto dei vincoli di sostenibilità imposti dal Bilancio, puntando nel frattempo a revisioni anche parziali e a possibili attuazioni procedurali.</p>	
Stakeholder coinvolti		TAB	
Azione		Sviluppo del modello organizzativo funzionale alla definizione del relativo fabbisogno di organico	
Indicatori		Sviluppo del modello organizzativo (Soglia=punto 1 del cronoprogramma/target=attività per lo sviluppo del modello organizzativo come da cronoprogramma)	
Target		2025	Rispetto dei tempi come da cronoprogramma
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
Budget NON PREVISTO		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	2025	1. Predisposizione disegno organizzativo	Entro il 30 aprile
		2. Approvazione agli Organi	Entro il 30 giugno
		3. Avvio applicazione	Entro il 30 novembre
		4. Report	Entro il 30 novembre
			5. Prosecuzione e monitoraggio

All.3/Scheda n. 1

La necessità di approcciare una riflessione sull'organizzazione e proporre dunque un ridisegno organizzativo è sollecitata da alcune considerazioni:

1) L'Ateneo di Siena ha notoriamente affrontato una forte crisi economica finanziaria subendo un'importante contrazione di risorse per lo sviluppo del proprio assetto e delle relative funzioni/attività. Come è fisiologico in questi casi, l'organizzazione ha ottimizzato al massimo l'utilizzo delle risorse e, anche al fine di favorire il necessario controllo sulle filiere, ha optato per scelte di centralizzazione delle attività. Le risultanze sono l'assemblaggio prevalentemente intorno all'Amministrazione Centrale di molte funzioni che richiederebbero e vedrebbero il loro migliore sviluppo nel decentramento con correlato riposizionamento delle attività.

2) L'attuale assetto dell'Amministrazione Centrale risente certamente della necessità di valorizzare le competenze presenti; essa rappresenta numerose dimensioni organizzative, espressione di competenze specialistiche di per sé meno orientate a logiche di condivisione e processo.

3) Il numero esiguo di dirigenti preposti ha inoltre favorito la presenza di aggregazioni di funzioni sotto le Aree non sempre coerenti con la missione fondante delle stesse, piuttosto invece in sintonia con le competenze e conoscenze personalmente acquisite dai singoli Professionisti. Molti uffici che sostengono processi fondanti sono a diretta dipendenza funzionale e gerarchica della Direttrice generale con importanti effetti anche sulle misure a contrasto dell'anticorruzione la cui responsabilità è affidata al medesimo vertice amministrativo.

4) Per contro, forse anche per la numerosità attualmente percepita, i Dipartimenti, elemento fondamentale dell'organizzazione, sono ancora suscettibili di sviluppo e di crescita, soprattutto nella loro articolazione amministrativa che, dovrebbe sostenere le procedure delle principali missioni ad essi attribuiti dalla legge (didattica, ricerca, terza missione oltre che l'amministrazione generale). Allo stato, la funzione maggiormente agita è quella della ricerca rispetto alla quale però pare necessario definire meglio le integrazioni con i servizi centrali. La funzione didattica, in particolare, sebbene funzionalmente ancorata alle dinamiche dipartimentali, risponde all'Area Centrale dei Servizi.

5) Il panorama organizzativo si arricchisce della presenza di centri di servizio, a vocazione diversa, tutti dotati di autonomia organizzativa che svolgono funzioni delegate dai Dipartimenti e funzioni proprie con qualche elemento di sovrapposizione sugli assetti matriciali di principale riferimento. Nel disegno organizzativo attuale che prevede la dipendenza dei Direttori tecnici dalla Divisione Generale, essi non risaltano adeguatamente nel disegno centrale.

6) In ultimo, pare doveroso annotare che una funzione importante di supporto logistico e funzionale, certamente elemento di ottimizzazione ed espressione dell'attenzione allo Studente e alla Didattica, è svolta dai Presidi che assicurano costante e continua apertura delle sedi e gestione attenta dei calendari didattici e della funzionalità delle aule.

La pur ottima realtà risente più che altrove delle difficoltà di reperire risorse adeguate per consistenza e professionalità e si avvale per gran parte di servizi esterni con necessità palesate di riqualificare il front-office anche nella correlata componente tecnica finalizzata a garantire il corretto funzionamento degli apparati.

All.3/Scheda n. 1

7) In generale ed in sintesi vi è la naturale e costante esigenza di far conciliare una realtà multiforme articolata e complessa con le esigenze di una visione unitaria sostenuta e documentata da un dialogo organizzativo impostato al di là della spontaneità e bontà delle relazioni personali fra singoli attori e attrici.

PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Pur in una contingenza economica generale che impatta in modo non favorevole sul sistema universitario statale e sull'Università di Siena in particolare (vedi ultima attribuzione FFO), l'Ateneo ha davanti una fase di una nuova genesi in cui pare possibile riconsiderare alcune scelte storiche e/o eliminare stratificazioni che rendono talvolta incoerenti quelle realtà che è necessario stabilire e sviluppare.

a) In primo luogo è acclarata la fase di solidità economica (indicatori ministeriali) sostenuta in prospettiva da un approccio sempre prudentiale alle scelte di bilancio e al tema della sostenibilità prospettica; tale situazione consente, pur mantenendo elevata l'attenzione per la programmazione ed il monitoraggio, di rilassare l'organizzazione e riorientarla verso un maggiore decentramento.

b) Il Senato si è impegnato a riconsiderare l'assetto dei Dipartimenti per ridurre il numero attraverso operazioni di funzioni a caldo

c) Si è avviata la fase della revisione dei Regolamenti conseguenti all'adozione ed entrata in vigore del nuovo Statuto e siamo all'alba di una stagione di nuovi mandati direttoriali.

I nuovi mandati si avviano con l'aggiornamento della pianificazione strategica alla luce della nuova programmazione ministeriale e con la conseguente declinazione delle azioni nei piani dipartimentali. La nuova programmazione ministeriale impegna l'Ateneo al conseguimento di nuovi obiettivi per raggiungere i quali c'è necessità di congiungere sforzi ed azioni.

d) L'organizzazione centrale necessita di una revisione volta a dare corso alle procedure per due nuove posizioni dirigenziali, previa rivalutazione degli assetti.

L'esigenza maggiormente ravvisata è quella di allargare i perimetri delle dimensioni organizzative per favorire logiche di processo, fungibilità di competenze, complessiva e coesa crescita professionale.



CODICE OBIETTIVO: DG.2

PESO: 10%

AREA STRATEGICA: VALORIZZAZIONE RISORSE

TIPO OBIETTIVO Individuale DIRETTRICE GENERALE

Descrizione obiettivo		<p>TITOLO: Valorizzazione delle persone delle pubbliche amministrazioni nel loro contesto organizzativo</p> <p>DESCRIZIONE OBIETTIVO: Ai fini del presente obiettivo trova applicazione la Direttiva “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 30 novembre 2023, per attuare una strategia di piena valorizzazione del merito nel contesto organizzativo. Nell’anno 2024 ha trovato applicazione con un impegno annuale non inferiore a 24 ore, nel 2025 l’impegno è incrementato, nel rispetto della misura prevista dalla direttiva e dall’indicatore ministeriale PRO3 più volte menzionato nel PIAO e nel Piano della formazione. Oltre al monitoraggio dell’andamento generale, la Direttrice generale si impegna anche personalmente ad aderire agli obblighi formativi previsti e scelti.</p>	
Stakeholder coinvolti		TAB	
Azione		Partecipazione ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali	
Indicatori		Numero ore annue entro il 31 dicembre (Soglia= almeno n°10 ore entro il 30 aprile/target=almeno n°36 ore entro il 31 dicembre)	
Target		2025	Almeno n°36 ore entro il 31 dicembre (Intermedi: n°15 ore entro il 30 giugno, n°20 ore entro il 31 ottobre)
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
Budget NON PREVISTO		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	Scegliere un elemento.	1.	Entro il Scegliere un elemento.
		2.	Entro il Scegliere un elemento.
		3.	Entro il Scegliere un elemento.



CODICE OBIETTIVO: DG.3

PESO: 10%

AREA STRATEGICA: SOSTENIBILITA'

TIPO OBIETTIVO Individuale DIRETTRICE GENERALE

Descrizione obiettivo		<p>TITOLO: Efficientamento dei processi di spesa dell'Ateneo con riduzione dei tempi di pagamento</p> <p>DESCRIZIONE OBIETTIVO: Ai fini del presente obiettivo trova applicazione la Circolare n. 1 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica (MEF Prot. N. 2449 del 03/01/2024) avente ad oggetto "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'art. 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative". La Direttrice generale, attraverso gli uffici preposti monitora il processo avendo a riferimento la base di partenza che evidenzia una media nei pagamenti di 26,22 giorni (tempo medio ponderato di pagamento).</p>	
Stakeholder coinvolti		DOC TAB IST TER LAV	
Azione		Azzerare i ritardi nei pagamenti delle fatture e si considera raggiunto se l'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 risulta pari o inferiore a zero.	
Indicatori		Tempo medio di pagamento (Soglia=non maggiore di 30 giorni/target =minore di 30 giorni)	
Target		2025	Minore a 30 giorni
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
Budget NON PREVISTO		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	Scegliere un elemento.	1.	Entro il Scegliere un elemento.
		2.	Entro il Scegliere un elemento.
		3.	Entro il Scegliere un elemento.

CODICE OBIETTIVO: DG.4

PESO: 40%

AREA STRATEGICA: RAPPORTI CON IL SSN

TIPO OBIETTIVO Individuale DIRETTRICE GENERALE

Descrizione obiettivo		<p>TITOLO: Efficientamento della gestione degli orari in ambito convenzione</p> <p>DESCRIZIONE OBIETTIVO: Il rapporto istituzionale normato a livello centrale e locale tra Università e Azienda Ospedaliera Universitaria senese prevede sinergie di sistema e strumenti di gestione misti. Fra questi, fra i più sensibili, vi è quello della rilevazione dell'impegno orario richiesto ai docenti convenzionati per il tracciamento della presenza nelle attività assistenziali. La materia richiede concertazioni a monte atte a ridefinire l'impegno inscindibile (ma non ubiquo) e a monitorare l'andamento delle timbrature, tenuto conto dei diversi istituti che regolano l'impegno dei docenti.</p> <p>L'attività complessa e necessariamente da gestire d'intesa con l'Azienda Ospedaliera senese, richiede ora una attenta revisione e interventi di riforma.</p>	
Stakeholder coinvolti		DOC TAB IST	
Azione		Revisione accordi orari medici convenzionati e azioni di ottimizzazione	
Indicatori		Attuazione accordi (Soglia=punto 1 del cronoprogramma/target= attività per attuazioni accordi come da cronoprogramma)	
Target		2025	Rispetto dei tempi come da cronoprogramma
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
Budget NON PREVISTO		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	2025	1.Analisi <i>status quo</i>	Entro il 31 marzo
		2.Proposta di lavoro	Entro il 31 luglio
		3. Elaborazioni	Entro il 30 settembre
		4.Sistemazione timbrature pregresse	Entro il 31 dicembre
		4.Attuazione accordi	2026

CODICE OBIETTIVO: DIRASS.1

PESO: 80%

AREA STRATEGICA

TIPO OBIETTIVO Individuale DIRIGENTE AREA SERVIZI ALLO STUDENTE

Descrizione obiettivo		<p>TITOLO: Favorire la prosecuzione negli studi universitari</p> <p>DESCRIZIONE OBIETTIVO: Il potenziamento delle iniziative di orientamento descritto nel Piano Strategico fra gli obiettivi specifici della didattica, è obiettivo che verrà perseguito nel corso del 2025 in continuità col 2024 anche avvalendosi di mirate campagne di comunicazione e promozione. Ciò che è di interesse conoscere, certamente oltre al numero delle iniziative e dei partecipanti, è l'output relativo a quanto questa attività di orientamento sostenga e faciliti le scelte consapevoli negli studenti, limitando dispersioni nella carriera e situazioni di abbandono.</p> <p>La Dirigente dell'Area, pertanto, favorirà la produzione di un report degli abbandoni con l'analisi delle principali cause e con la proposizione di azioni per il superamento.</p>	
Stakeholder coinvolti		STU	
Azione		Analisi delle cause di abbandono con report e presentazione agli Organi	
Indicatori		Produzione di report e presentazione agli Organi (Soglia=produzione report e presentazione agli Organi entro il 31 dicembre/target= produzione report e presentazione agli Organi entro il 31 ottobre)	
Target		2025	Entro il 31 ottobre
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
Budget		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	Scegliere un elemento.	1.	Entro il Scegliere un elemento.
		2.	Entro il Scegliere un elemento.
		3.	Entro il Scegliere un elemento.

CODICE OBIETTIVO: DIRASS.2

PESO: 20%

AREA STRATEGICA: VALORIZZAZIONE RISORSE

TIPO OBIETTIVO Individuale DIRIGENTE AREA SERVIZI ALLO STUDENTE

Descrizione obiettivo		<p>TITOLO: Promozione della formazione per il personale assegnato e monitoraggio fruizione pertinente</p> <p>DESCRIZIONE OBIETTIVO: Ai fini del presente obiettivo trova applicazione la Direttiva “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 30 novembre 2023, per attuare una strategia di piena valorizzazione del merito nel contesto organizzativo. Nell’anno 2024 ha trovato applicazione con un impegno annuale non inferiore a 24 ore, nel 2025 l’impegno è incrementato, nel rispetto della misura prevista dalla direttiva e dall’indicatore ministeriale PRO3 più volte menzionato nel PIAO e nel Piano della formazione. Oltre al monitoraggio dell’andamento generale, la Dirigente si impegna ad aderire agli obblighi formativi previsti e scelti.</p>	
Stakeholder coinvolti		TAB	
Azione		Partecipazione ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali	
Indicatori		Numero ore annue entro il 31 dicembre (Soglia= almeno n°10 ore entro il 30 aprile/target=almeno n°36 ore entro il 31 dicembre)	
Target		2025	Almeno n°36 ore entro il 31 dicembre (Intermedi: n°15 ore entro il 30 giugno, n°20 ore entro il 31 ottobre)
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
Budget NON PREVISTO		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	Scegliere un elemento.	1.	Entro il Scegliere un elemento.
		2.	Entro il Scegliere un elemento.
		3.	Entro il Scegliere un elemento.



CODICE OBIETTIVO: INDRESP **PESO:** 100%

AREA STRATEGICA: VALORIZZAZIONE RISORSE

TIPO OBIETTIVO Individuale RESPONSABILI DI I E II LIVELLO

Descrizione obiettivo		<p>TITOLO: Promozione della formazione per il personale assegnato e monitoraggio fruizione pertinente</p> <p>DESCRIZIONE OBIETTIVO: Ai fini del presente obiettivo trova applicazione la Direttiva “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 30 novembre 2023, per attuare una strategia di piena valorizzazione del merito nel contesto organizzativo. Nell’anno 2024 ha trovato applicazione con un impegno annuale non inferiore a 24 ore, nel 2025 l’impegno è incrementato, nel rispetto della misura prevista dalla direttiva e dall’indicatore ministeriale PRO3 più volte menzionato nel PIAO e nel Piano della formazione. Oltre al monitoraggio dell’andamento generale, le Responsabili e i Responsabili di struttura si impegnano ad aderire agli obblighi formativi previsti e scelti.</p>	
Stakeholder coinvolti		TAB	
Azione		Partecipazione ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali	
Indicatori		Numero ore annue entro il 31 dicembre (Soglia= almeno n°10 ore entro il 30 aprile/target=almeno n°36 ore entro il 31 dicembre)	
Target		2025	Almeno n°36 ore entro il 31 dicembre (Intermedi: n°15 ore entro il 30 giugno, n°20 ore entro il 31 ottobre)
		Scegliere un elemento.	
		Scegliere un elemento.	
Budget		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
		Scegliere un elemento.	€
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	Scegliere un elemento.	1.	Entro il Scegliere un elemento.
		2.	Entro il Scegliere un elemento.
		3.	Entro il Scegliere un elemento.