



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE

Delibera del Consiglio di Amministrazione: 24 gennaio 2025



INDICE

Introduzione

SEZIONE I - L'ATENEO IN BREVE pag.5

- 1.1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione
- 1.2. L'Ateneo in numeri
- 1.3. Le *Mission*
- 1.4. La dimensione internazionale

SEZIONE II – PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE INTEGRATA pag.15

- 2.1. Il sistema di Valore pubblico di riferimento
 - 2.1.1. Innovazione tecnologica e transizione digitale
 - 2.1.2. Accessibilità all'amministrazione, fisica e digitale
 - 2.1.3. Anticorruzione e trasparenza
 - 2.1.4. Piano azioni positive e politiche di inclusione
 - 2.1.5. Il Valore pubblico degli obiettivi strategici di Ateneo
 - 2.1.6. I portatori e le portatrici di interesse (stakeholder)
- 2.2. *Performance*
 - 2.2.1. La pianificazione strategica e la *performance* istituzionale
 - 2.2.2. *Performance* organizzativa di Ateneo
 - 2.2.3. *Performance* organizzativa delle strutture
 - 2.2.4. *Performance* individuale
 - 2.2.5. Obiettivo di *Customer Satisfaction*
- 2.3. La programmazione operativa e le azioni di mitigazione dei rischi corruttivi e Trasparenza

SEZIONE III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO pag.39

- 3.1. Assetto istituzionale e organizzativo: prospettive di evoluzione
- 3.2. Piano Triennale dei Fabbisogni di personale
 - 3.2.1. Lo stato delle risorse
 - 3.2.2. Programmazione del fabbisogno 2025-2027
 - 3.2.3. Altre assunzioni: i contratti a tempo determinato
 - 3.2.4. Il monitoraggio delle assunzioni obbligatorie
 - 3.2.5. La sostenibilità della spesa di personale
- 3.3. Gestione per competenze e formazione per lo sviluppo del capitale umano
- 3.4. Le politiche per il benessere organizzativo
 - 3.4.1. Il lavoro a distanza

SEZIONE IV – MONITORAGGIO pag.64

- 4.1. Attività di monitoraggio

Allegati:

1. Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi di Ateneo
2. sub 1a) Infografica obiettivi organizzativi di Ateneo
3. Allegato 2. Gli obiettivi organizzativi di struttura
4. sub 2a) Infografica obiettivi organizzativi di struttura
5. Allegato 3. Gli obiettivi individuali
6. sub 3a) Infografica obiettivi individuali
7. Allegato 4. Pianificazione anticorruzione e trasparenza 2025-2027
8. Allegato 5: Piano delle Azioni positive 2025
9. Allegato 6. Piano per la formazione 2025-2027

Introduzione

Il decreto legge 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge n.113 del 6 agosto 2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" e da ultimo definito con il D.M. 30 giugno 2022, n. 132, Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, ha introdotto all'art.6 il "Piano integrato di attività e organizzazione" (indicato anche come "Piano Integrato" o con l'acronimo PIAO), documento di programmazione integrata destinato ad armonizzare progressivamente al suo interno una pluralità di piani previsti dalla normativa vigente: il Piano delle performance, il Piano triennale dei fabbisogni di personale, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), il Piano delle azioni positive (PAP), il Piano della formazione (contenente le esigenze formative del Personale).

Le fasi del processo di redazione della documentazione di riferimento al PIAO sono riportate nello schema seguente:

Cosa	Chi	Quando
Piano Strategico di Ateneo	CdA - su proposta del Rettore, previo parere del SA	Pluriennale
Bilancio unico di previsione di Ateneo	CdA - su proposta del Rettore, previo parere del SA	31 dicembre anno t-1
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>aggiornamento</i>	CdA - approvazione; previo parere vincolante del NdV	31 gennaio anno t
Piano integrato di attività e organizzazione	CdA - su proposta del Rettore, congiuntamente al SA	triennale (scorrimiento annuale) - 31 gennaio anno t
Schede Assegnazione obiettivi	DG; Dirigenti; Direttori/trici Dipartimenti; Direttori/trici tecnici dei Centri; Responsabili amministrative/i di Dipartimento; Responsabili di posizioni organizzative	gennaio - febbraio anno t
Schede di Valutazione dei risultati	DG; Dirigenti; Direttori/trici Dipartimenti; Direttori/trici tecnici dei Centri; Responsabili amministrative/i di Dipartimento; Responsabili di posizioni organizzative	dicembre anno t – gennaio anno t+1
Relazione sulla Performance e documento di validazione	CdA - approvazione NdV - validazione	30 giugno anno t+1

Il documento, che sintetizza percorsi condivisi a vari livelli, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro gennaio è pubblicato nel [sito](#)¹ dell'Ateneo al fine di darne comunicazione a tutta la comunità e agli stakeholder.

Il PIAO è articolato in 4 sezioni:

La **Sezione I** contiene la scheda anagrafica dell'Università degli Studi di Siena che riporta in sintesi le principali informazioni sull'Ente, delle sue *mission* e delle sue principali attività.

La **Sezione II** presenta il quadro di riferimento degli obiettivi amministrativo-gestionali del Piano ispirati al quadro degli obiettivi del Piano Strategico dando conto della coerenza dei programmi e delle azioni con la

¹ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/piano-integrato-di-attivita%A0-e>

più alta pianificazione e relativi obiettivi. In tale sezione se ne metterà in evidenza la coerenza programmatica verticale riportando in premessa il sistema del Valore pubblico di riferimento.

La **Sezione III** illustra il modello organizzativo dell'Ateneo, il piano dei fabbisogni del personale e le azioni di sviluppo della cultura organizzativa, il programma degli interventi formativi per il potenziamento delle competenze e la promozione del Benessere. Tutto questo con attenzione alla coerenza programmatica orizzontale che consiste nell'integrazione tra: Obiettivi operativi - Previsioni economico-finanziarie - Misure anticorruzione e trasparenza - Interventi sull'organizzazione - Programmazione fabbisogni professionali - Piano di formazione.

Nella **Sezione IV** sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio dei risultati e delle attività descritte nelle sezioni precedenti, in coerenza con quanto previsto dal vigente [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance²](#) riferito al periodo osservato.

Il PIAO è stato redatto con l'attenzione volta a renderlo un documento accessibile: il più possibile snello nell'impostazione pur articolata, di immediata visibilità nella presentazione grafica e con rimando ai link segnalati. Per i necessari richiami e approfondimenti, i link sono direttamente accessibili dal testo cliccando sull'evidenziato azzurro.

² <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

SEZIONE I - L'ATENEO IN BREVE

In otto secoli di vita l'Università degli Studi di Siena ha prodotto conoscenza in ogni ambito di studio. L'Università di Siena ha una tradizione plurisecolare che affonda le sue radici nella prima metà del XIII secolo e da sempre ha rappresentato il richiamo di docenti e studenti dall'Italia e dall'estero. Il Novecento ha visto la crescita costante dell'Ateneo senese, passato dai quattrocento studenti iscritti a cavallo tra le due guerre ad un totale di **16.000** studenti iscritti a corsi di laurea I e II livello di questi ultimi anni, comprensivi dei corsi erogati in lingua. In particolare questa annualità registra un **interessante incremento nel numero delle nuove carriere** ai Corsi di Laurea/Magistrale/C.U pari a circa il 13,7% (dato del 20/01/2025) rispetto alla stessa data dell'anno accademico 2023/2024 (n. **4540** nuove carriere confermate contro n. **3994** nuove carriere confermate dello scorso anno a.a. 2023/2024).

1.1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

CHI SIAMO

Amministrazione	Università degli studi di Siena
Sede legale	Banchi di sotto 55 – 53100 Siena
PEC	rettore@pec.unisipec.it
Codice fiscale	80002070524
Partita IVA	00273530527
Sito web	https://www.unisi.it/
Social	 https://twitter.com/unisiena
	 https://www.facebook.com/unisiena
	 https://www.youtube.com/user/unisiena/featured
	 https://www.instagram.com/unisiena/
	 https://it.linkedin.com/school/universita-di-siena/
Amministrazione trasparente	https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione_trasparente

L'Università degli Studi di Siena è impegnata nell'erogazione della didattica a vari livelli, nella ricerca e trasferimento tecnologico, e nella divulgazione scientifica; la componente tecnico amministrativa supporta i servizi inerenti alle missioni fondanti. L'Ateneo ha un'organizzazione articolata in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dalla legge n. 240/2010 e dallo Statuto.

Nell'agosto 2024 (Gazzetta Ufficiale – Serie Generale n.198 del 24 agosto 2024) è stato pubblicato l'aggiornamento dello [Statuto di Ateneo](#)³ che ha ulteriormente definito gli assetti e i principi regolatori: sono di conseguenza in fase di revisione i regolamenti ed è stato approvato, fra questi, l'aggiornamento del Regolamento generale che innova i meccanismi di funzionamento dell'Ente. Sono concluse le procedure

³ <https://www.unisi.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

elettive e di designazione dei principali Organi (Senato accademico, Consiglio di Amministrazione, Direttori e Direttrici di Dipartimento).

Con riferimento all'anno appena concluso, nell'a.a. 2023/2024 l'Università di Siena è una comunità di oltre **18.500** tra studentesse e studenti iscritti a tutti i corsi di I, II e III livello che rilasciano un titolo o una certificazione universitaria. Tra questi, circa oltre **6.600** sono cittadini italiani residenti fuori Regione e oltre **1.300** provengono da più di **60** Paesi comunitari e extracomunitari.

L'Ateneo nel panorama delle Università statali si colloca nella fascia MEDIA per dimensioni con un bilancio amministrato di circa € 200Mln complessivi.

La Governance dell'Ateneo è così costituita:

Rettore	Funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche
Senato accademico	Funzioni di proposta e di pareri obbligatori in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti (n° 24 componenti)
Consiglio di amministrazione	Funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale (n°11 componenti)
Nucleo di valutazione	Funzioni di valutazione della gestione amministrativa, delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione (n°7 componenti)
Collegio dei revisori dei conti	Funzioni di controllo della regolarità contabile, finanziaria ed economica della gestione, inclusi gli adempimenti fiscali e contributivi, delle strutture d'Ateneo (n°5 componenti)
Direttrice generale	Funzioni di responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo

L'articolo 33 dello [Statuto](#) di recente aggiornato⁴ dà inoltre rilevanza ai seguenti Organi: [Pro Rettore Vicario](#) o [Pro Rettore Vicaria](#) e [Delegato](#) e [Delegata](#); [Presidio della Qualità](#), [Commissione Relazioni Internazionali](#); [Commissione Ricerca](#); [Consiglio Studentesco](#); [Conferenza territoriale e dei sostenitori](#).

Sono inoltre presenti il [Comitato unico di garanzia](#) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, il [Consigliere](#) o la [Consigliera di fiducia](#), il [Difensore civico](#) o la [Difensora civica degli studenti](#), le [Commissioni di disciplina](#) per studentesse e studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, e l'[Organismo preposto al benessere degli animali](#).

Per realizzare le [attività di ricerca e formazione](#), l'Ateneo fa affidamento su un'organizzazione articolata in [14 Dipartimenti](#)⁵ ai quali si affiancano due [centri interdipartimentali di ricerca](#)⁶ (Centro Interdipartimentale di Ricerca e Formazione sul Diritto Pubblico Europeo e Comparato – DIPEC, sede amministrativa DISAG e Centro Interdipartimentale di Ricerca in didattica in realtà virtuale – DIRV, sede amministrativa DISPOC) e [10 centri interuniversitari di ricerca](#)⁷. Due sono le sedi didattiche oltre Siena: [Arezzo](#) e [San Giovanni Valdarno](#) accreditata nel 2024. È inoltre attivo presso l'omonima provincia, il [Polo universitario grossetano](#) dove,

⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

⁵ <https://www.unisi.it/strutture/dipartimenti>

⁶ <https://www.unisi.it/centri-ricerca/centri-interdipartimentali>

⁷ <https://www.unisi.it/centri-ricerca/centri-interuniversitari>

grazie al progetto di **Teledidattica USiena integra** e alla collaborazione tra l'Ateneo e la Fondazione Polo Universitario Grossetano, è possibile seguire alcuni corsi di laurea ⁸ e promuovere attività di orientamento e terza missione sul territorio.

Infine, per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale, l'Università di Siena si avvale di 6 centri di servizio⁹ di Ateneo (Centro linguistico dell'Università di Siena, Centro universitario per l'innovazione e la qualità nell'apprendimento permanente - UnisiAP, Centro di geotecnologie "Centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale", Santa Chiara Lab, Sistema museale universitario senese (Simus), Centro Servizi e supporto Cogear "Campus di Arezzo").

La logistica dell'erogazione della didattica e l'ottimizzazione dell'uso degli spazi sono affidate a 8 Presidi¹⁰.

I Dipartimenti

4 area Economia-Giurisprudenza-Scienze politiche

3 area Lettere, Storia, Filosofia e Arti

3 area Scienze Biomediche e Mediche

4 area Scienze Sperimentali

L'aggiornamento dello Statuto pubblicato in data 24 agosto 2024 introduce una rivalutazione della soglia di sostenibilità dei Dipartimenti in vista di una riduzione numerica degli stessi.

1.2. L'ATENEO IN NUMERI

	14.228 Studenti e studentesse dei Corsi di Laurea/Magistrale/C.U. (A.A. 2024-2025 misurato a gennaio 2025)		799 Professoress/e e Ricercatori/trici (al 1/11/2024)
	628 Dottorande/i		143 Assegniste/i di ricerca, 48,2 % donne (al 31/12/2023)
	576 Studenti e studentesse incoming 417 Studenti e studentesse outgoing		803 Personale TAB e CEL (2024)
	20 Dottorande/i incoming 15 Dottorande/i outgoing 162 Dottorande/i con maggiorazione della borsa		88.272 Pubblicazioni ¹¹ , di cui 43.135 (48,86%) con fulltext, di cui 11.135 (25,81%) open access (dati al 27/11/2024)
	1.507 Iscritte/i corsi post-laurea, Foundation Course, Formazione insegnanti, SS area medica in formazione (A.A. 2023-2024 misurati a gennaio 2025)		184.679 m² Patrimonio immobiliare
	2.408 Laureate/i nel 2024 (al 27/11/2024)		2.290 Posti lettura

⁸ <https://www.unisi.it/altre-strutture/sedi-nel-territorio>

⁹ <https://www.unisi.it/altre-strutture/centri-di-servizio-di-ateneo>

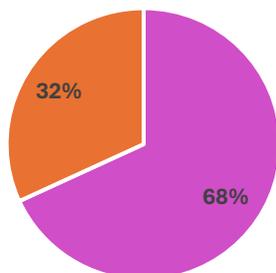
¹⁰ <https://www.unisi.it/altre-strutture/presidi>

¹¹ <https://usiena-air.unisi.it/>

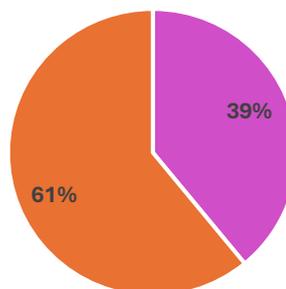
Il [Bilancio di genere di Ateneo](#)¹² offre uno spaccato delle percentuali fra i generi. Il quadro di sintesi è di seguito schematizzato con l'aggiornamento al mese di gennaio 2025:

%DONNE – UOMINI %

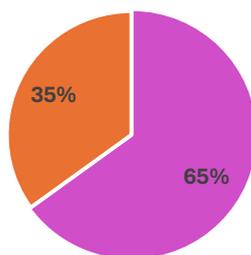
N° PTA e CEL: 803



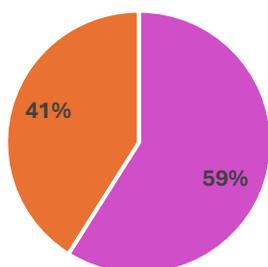
N° Docenti: 799



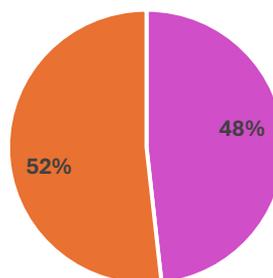
N° Iscritte/i Corsi di laurea/Magistrale/CU
A.A. 2024-2025: 14.228



N° Dottorande/i: 628



N° Assegniste/i di ricerca: 143



¹² https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio_Sostenibilita_e_Genere-2022-23.pdf

1.3. LE MISSION¹³

Didattica	<p>78 Corsi di Laurea/Magistrale/C.U. di cui: 18 in lingua inglese 9 <i>Double Degree</i> 57 Master 43 Scuole di Specializzazione 7 Corsi di perfezionamento 6 Corsi di aggiornamento professionale 17 Corsi di formazione 5 Summer school</p> <p>Sono attivi 18 programmi di Dottorato di Ricerca con sede amministrativa a Siena, di cui 6 aderenti al sistema delle borse Pegaso erogate dalla Regione Toscana (che costituisce un <i>unicum</i> a livello nazionale). Complessivamente l'Ateneo nel sistema dottorale aderisce a 13 Dottorati di Interesse Nazionale. A Siena in particolare è basato il Dottorato di Interesse Nazionale (DIN) in "Innovazione nella Diagnosi, prevenzione e terapia delle infezioni a rischio epidemico-pandemico" che fin dalla sua creazione è sostenuto dalla Fondazione Biotechopolo con la quale l'Ateneo senese recentemente ha stipulato un accordo di collaborazione per lo sviluppo di futuri progetti.</p>		
Ricerca¹⁴		NUM. PROGETTI NAZIONALI	BUDGET UNISI
	MUR <i>include PRIN 2022 PNRR, PRIN 2022, PRIN 2022 SCORRIMENTO GRADUATORIE, ALTRI PRIN, PON MUR)</i>	190	15.966.241,00
	ALTRI MINISTERI	18	4.783.127,40
	REGIONE TOSCANA	30	2.417.964,00
	ALTRI ENTI ITALIANI	11	1.183.486,05
	totale	249	24.350.818,45
Terza missione	<p>L'attività di trasferimento tecnologico conta 145 brevetti complessivamente ottenuti. Nel periodo VQR 2016-2020 relativi alle distinte categorie si contano: 1. in caso di nuovi depositi, nel periodo della VQR 2020-2024 sono stati 17 tra cui nel 2024 9 nuovi depositi; 2. in caso di brevetti rilasciati, nel periodo della VQR 2020-2024 sono stati 37, tra cui nel 2024 3 brevetti rilasciati. Il numero complessivo degli spin-off attivi nell'Ateneo è salito a 31 rispetto ai 30 del 2023. La transizione verso l'Open Access ha sostenuto la pubblicazione di 57 prodotti di ricerca. Nelle iniziative di impatto sociale l'Ateneo può vantare la partecipazione di tante istituzioni cittadine fra cui le 6 principali: Il Comune di Siena, la Fondazione del Santa Maria della Scala, la Pinacoteca Nazionale di Siena, l'Opera Metropolitana di Siena, Opera laboratori e il Palazzo delle Papesse, l'Accademica Musicale Chigiana. Nel 2023 si contano 1.207 iniziative ed eventi e nel 2024 c'è stato un incremento del 3,5%, ammontando a 1.250 iniziative e eventi totali.</p>		

1.4. LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

L'Ateneo senese espone una vocazione importante all'internazionalizzazione che si manifesta nella percentuale di studenti e studentesse iscritti/e, nell'attività di ricerca e nella progettazione dell'offerta formativa. Anticipiamo alcuni dati sugli studenti e sulle studentesse con i dati generali, le provenienze e l'inclusione.

¹³ <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

¹⁴ Dati forniti dalla Divisione ricerca e trasferimento tecnologico

A) STUDENTESSE E STUDENTI

N° studentesse/i con cittadinanza internazionale e i Paesi di provenienza (A.A. 2024-2025)



N° Studentesse e studenti iscritte/i ai Corsi di Laurea/Magistrale/C.U. internazionali: **1.807**- donne 57,6%
* (A.A. 2024-2025 misurati a gennaio 2025) .* Internazionali: corsi offerti in lingua inglese

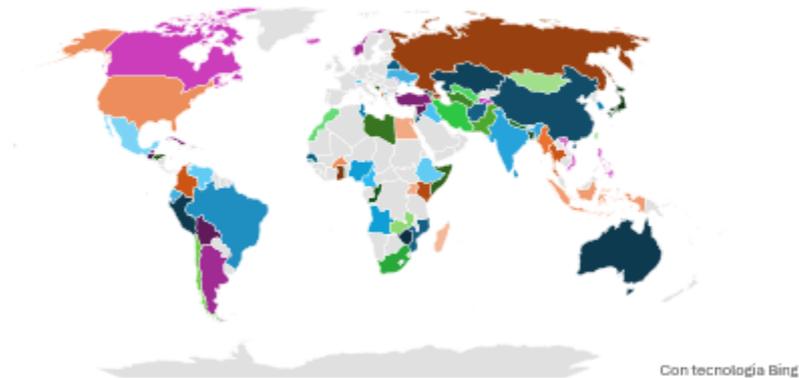
In quest'ambito, peraltro, e in aderenza ad una particolare e pregevole volontà di inclusione, l'Ateneo accoglie studentesse e studenti rifugiate/i e provenienti da Aree di crisi e ne favorisce l'ospitalità ed il diritto allo studio anche beneficiando di partner locali impegnati nella stessa finalità (Fondazione Monte dei Paschi, Caritas, Associazione Cor Magis).

Studentesse/Studenti e Ricercatrici/Ricercatori provenienti da aree di crisi	
Studenti e studentesse	Ucraina: 42
	Russia: 2
	Aree di Crisi: 34 (tendenzialmente da Iran, Afghanistan, Pakistan)
	Progetto Unicare Unhcr-Unisi n. 3 (Siria, Congo, Uganda)
Borse di studio	n. 11 (attivate ed erogate) studenti e studentesse provenienti da Aree di Crisi, fondi Just Peace;
	n. 3 (attivate ed erogate) che hanno natura biennale, studenti e studentesse Progetto Unicare Unisi-Unhcr, fondi Just Peace;
	n. 2 (attivate ed erogate) studenti russi, fondo per le conseguenze della guerra in Ucraina;
	n. 3 borse (attivate e in attesa di erogazione) Deps che hanno natura triennale (36 mesi) finalizzate per n. 3 lauree triennali SEM studenti e studentesse palestinesi, fondi DEPS;
	n. 1 borsa DFCLAM (attivata e in attesa di erogazione) che ha natura triennale per studentessa palestinese, fondi DFCLAM.
	n. 10 borse (attivate e in attesa di erogazione) che hanno natura biennale (24 mesi) cofinanziate da accordo con Fondazione MPS e Just peace. N. 5 per studenti e studentesse provenienti da aree di crisi e n. 5 studentesse e studenti palestinesi
Borse di ricerca:	n. 3 (attivate ed erogate) ricercatrici ucraine, di cui 1 cofinanziata da DFCLAM e Fondo per le conseguenze della guerra in Ucraina e le altre 2 da Fondo per le conseguenze della guerra in Ucraina

*I dati definitivi saranno riportati nella relazione sulla prossima relazione sulla Performance.

Paesi di provenienza:

Studenti extra UE: paesi di origine (in grigio non sono coinvolti)



AFGHANISTAN	BOLIVIA	CONGO	GEORGIA	ISLANDA	MAROCCO	PERÙ	TAGIKISTAN	UZBEKISTAN
ALBANIA	BOSNIA-ERZEGOVINA	COREA DEL SUD	GHANA	ISRAELE	MESSICO	RUSSIA	TAIWAN (FORMOSA)	VENEZUELA
ALGERIA	BRASILE	CUBA	GIAPPONE	KAZAKISTAN	MOLDAVIA	SAN MARINO	TERRITORI PALESTINESI OCCUPATI	VIETNAM
ANGOLA	BURKINA FASO (ALTO VOLTA)	DOMINICANA REPUBBLICA	GIORDANIA	KENIA	MONGOLIA	SENEGAL	THAILANDIA	ZAMBIA
ARGENTINA	BURUNDI	ECUADOR	GUATEMALA	KIRGHIZISTAN	MOZAMBICO	SIRIA	TOGO	REGNO UNITO
ARMENIA	CAMERUN	EGITTO	HONDURAS	KOSOVO	MYANMAR (BIRMANIA)	SOMALIA	TUNISIA	
AUSTRALIA	CANADA	EL SALVADOR	INDIA	LIBANO	NEPAL	SRI LANKA	TURCHIA	
AZERBAIGIAN	CILE	ETIOPIA	INDONESIA	LIBIA	NIGERIA	STATI UNITI D'AMERICA	TURKMENISTAN	
BANGLADESH	CINA	FILIPPINE	IRAN	MACEDONIA	NORVEGIA	SUDAFRICANA, REP.	UCRAINA	
BIELORUSSIA	COLOMBIA	GAMBIA	IRAQ	MADAGASCAR	PAKISTAN	SVIZZERA	UGANDA	

Paesi di provenienza:

Studenti UE: paese di origine



AUSTRIA	CIPRO	FRANCIA	IRLANDA	POLONIA	ROMANIA	SPAGNA
BELGIO	CROAZIA	GERMANIA	LITUANIA	PORTOGALLO	SERBIA	SVEZIA
BULGARIA	FINLANDIA	GRECIA	PAESI BASSI		SLOVACCHIA	UNGHERIA

B) OFFERTA FORMATIVA

Sono attivi corsi erogati in lingua inglese¹⁵:

BACHELOR DEGREES (First Cycle Degrees - 3 years)

Area of Economics, Law, Political Sciences and Social Sciences

- Economics and Management, curriculum Banking and Finance; curriculum Business and Management; curriculum Economics and Social Sciences

MASTER'S DEGREES (Second Cycle Degrees - 2 years)

Area of Economics, Law, Political Sciences and Social Sciences

- Economics
- Finance
- International Studies - curriculum European Studies
- International Accounting and Management
- Public and Cultural Diplomacy, curriculum Public Diplomacy; curriculum Cultural Diplomacy

Area of Cultural Heritage, Education, Literature, Languages, History and Philosophy

- Language and Mind: Linguistics and Cognitive Studies, curriculum Linguistics and Cognition; curriculum Philosophy and Cognition
- Artificial Intelligence and Automation Engineering, curriculum Intelligent Systems; curriculum Robotics and Automation
- Electronics and Communications Engineering, curriculum Telecommunication for the Digital Society; curriculum Electronics for Smart Industry
- Applied Mathematics
- Engineering Management

Area of Biotechnologies, Medicine, Dentistry - Area of Environmental Sciences, Biology, Chemistry, Pharmacy, Geology

- Medical Biotechnologies
- Genetic Counsellors
- Biotechnologies of Human Reproduction
- Biodiversity, Conservation and Environmental Quality
- Chemistry
- Sustainable Industrial Pharmaceutical Biotechnology

Area of Physics, Engineering, Mathematics - Area of Biotechnologies, Medicine, Dentistry

- Dentistry and Dental Prosthodontics

Sono erogati agli studenti internazionali corsi di lingua italiana¹⁶.

Sono presenti, coordinati dal Centro linguistico di Ateneo n°30 Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) per l'insegnamento delle lingue nei corsi di studio¹⁷.

¹⁵ https://en.unisi.it/sites/sten/files/allegatiparagrafo/Degree_Courses_taught_in_English_flyer_2024_2025%20copia.pdf

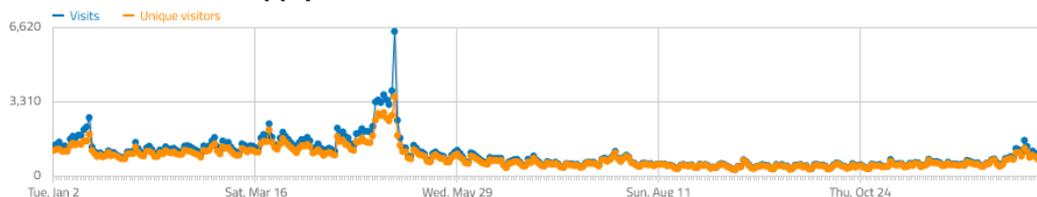
¹⁶ <https://www.unisi.it/internazionale/admission-office/corsi-di-lingua-italiana>

¹⁷ <https://www.cla.unisi.it/it>

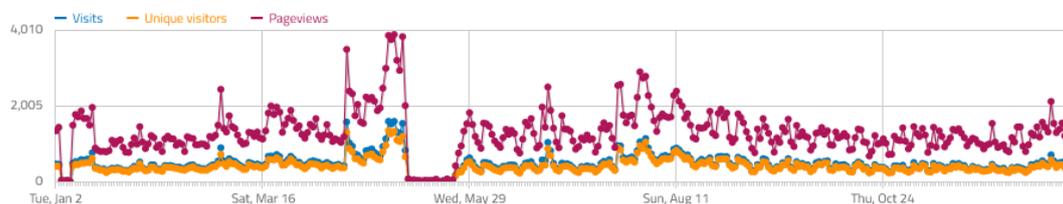
È presente nell'organizzazione l'Ufficio Admission office che in particolare favorisce e supporta l'istruttoria delle domande per l'iscrizione degli studenti e delle studentesse internazionali e segue le procedure per il rilascio dei visti.

- La piattaforma di DREAM APPLY alla data del 31/12/2024 registra n° 6961 domande per l'anno accademico 2024/2025
- La piattaforma di UNIVERSITALY alla data del 31/12/2024 registra n° 2190 domande per l'anno accademico 2024/2025

Negli ultimi 12 mesi **Dream Apply** ha contato 24.506 visite di cui 16.875 visitatori unici.



Negli ultimi 12 mesi **Admission** ha contato 12.700 visite di cui 8.616 visitatori unici.



C) RICERCA

La ricerca internazionale¹⁸:

	NUM. PROGETTI	BUDGET UNISI
ALTRI CE ¹⁹	8	2.481.190,72
ALTRI INTERNAZIONALI ²⁰	3	298.000,00
Horizon2020	19	7.946.101,18
HORIZON EUROPE	28	11.551.979,96
PROGRAMMAZIONE CONGIUNTA (UE-MUR)	2	241.006,02
totale	60	22.518.277,88

Sono in corso i seguenti **progetti PNRR**²¹:

PROGETTI PNRR		FINANZIAMENTI
<ul style="list-style-type: none"> • National Research Centre for Agricultural Technologies – Agritech • National Center for Gene Therapy and Drugs based on RNA Technology • National Biodiversity Future Center – NBFC 	Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S"	
<ul style="list-style-type: none"> • THE – Tuscany Health Ecosystem • CTA+ – Cherenkov Telescope Array Plus 	Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S"	

¹⁸ Dati forniti dalla Divisione ricerca e trasferimento tecnologico

¹⁹ Altri CE sono altri finanziamenti a gestione diretta ottenuti da DG della Commissione europea

²⁰ Altri internazionali sono progetti finanziati da enti diversi dalla Commissione europea e non Italiani

²¹ Dati forniti dalla Divisione ricerca e trasferimento tecnologico

		Rafforzamento e la creazione di Infrastrutture di Ricerca
	<ul style="list-style-type: none"> ● METROFOOD-IT – Strengthening of the Italian RI for Metrology and Open Access Data in support to the Agrifood 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● INF-ACT – One Health Basic and Translational Research Actions addressing Unmet Needs on Emerging Infectious Diseases 	Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fit4MedRob – <i>Fit for Medical Robotics</i> 	Nell’ambito del Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR a titolarità del Ministero dell’università e della ricerca e del Ministero della salute
	<ul style="list-style-type: none"> ● EXTREME T2D – Extreme phenotypes to identify the patients with type 2 diabetes who are susceptible or resistant to complications and to reveal the mechanisms ● Deconstructing cancer therapy resistance: integration of advanced in vitro, in vivo and in silico models to dissect patient-specific mechanisms of chemo/immunotherapy resistance, identify novel therapeutic vulnerabilities and generate personalized strategies to target relapse-inducing cancer cells ● Artificial intelligence applied to conventional and advanced MRI sequences for improving disease classification and prediction of clinical worsening in patients with multiple sclerosis 	

È presente nell’organizzazione di Ateneo all’interno dell’Area Ricerca, la Divisione della ricerca e del trasferimento tecnologico che supporta e orienta i ricercatori sulle opportunità di partecipare a Bandi competitivi internazionali.

Infine si contano n° 1800 accordi con Università straniere per opportunità di mobilità in destinazioni europee ed extra-europee e per collaborazione didattico-scientifica. Essi sono alla base dell’implementazione delle principali attività di internazionalizzazione²²:

- 448 gli studenti e le studentesse che trascorrono un periodo di mobilità all’estero
- 554 gli studenti e le studentesse internazionali che svolgono un periodo di studio presso l’Università di Siena nell’ambito dei programmi europei e internazionali di mobilità
- 322 gli studenti e le studentesse internazionali che hanno partecipato a un Summer/Winter programme presso l’Università di Siena.
- 1631 gli studenti e le studentesse internazionali iscritti/e a un corso di studi dell’Università di Siena
- 14 percorsi di doppio titolo
- 7 Summer Programmes ospitati dall'Ateneo

A seguito, un sintetico quadro del posizionamento rispetto ai principali *ranking* che registra un’ascesa nelle classifiche di cui si darà più ampio conto nella Relazione della *performance* 2024.

Ranking universitari internazionali

	QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2025	fascia 691-700 su oltre 1500 istituzioni globali 21° posto (sono solo 42 le università italiane censite)	
RANKING	QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS: EUROPE 2025	279° posto su 685 istituzioni europee censite	POSIZIONE UNISI
	THE WUR – TIMES HIGHER EDUCATION WORLD UNIVERSITY RANKING 2025 (pubblicato nel 2024)	fascia 351-400 su oltre 2000 istituzioni globali 14° posto (sono solo 55 le università italiane censite)	
	SHANGHAI RANKING - ACADEMIC RANKING OF WORLD UNIVERSITIES (ARWU)	fascia 601-700 su 1000 università censite	

²² <https://www.unisi.it/internazionale/dimensione-internazionale/accordi-e-network>

SEZIONE II – PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

2.1. IL SISTEMA DI VALORE PUBBLICO DI RIFERIMENTO

Il concetto di Valore pubblico deve essere inteso nella sua accezione ampia, come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale e ambientale della comunità di riferimento, alla cui realizzazione devono concorrere, unitamente, singoli cittadini e pubblica amministrazione. In questo senso il PIAO è una leva motivazionale che spinge gli operatori al coordinamento dei diversi piani che ne fanno parte integrante su due direttrici: quella per il raggiungimento degli obiettivi di crescita della propria Amministrazione e quella per la creazione di valore esterno.

Per rendere concreti questi risultati e quindi generare Valore pubblico nella Pubblica Amministrazione, sono state intraprese, a livello generale, diverse iniziative anzitutto normative:

Benessere equo e sviluppo sostenibile (BES) indicatori entrati a far parte del ciclo della programmazione economica (Legge n.163/2016) e dal 2017 presenti anche nel *Documento di Economia e Finanza (DEF)*: 1. Salute, 2. Istruzione e formazione, 3. Lavoro e conciliazione tempi di vita, 4. Benessere economico, 5. Relazioni sociali, 6. Politica e istituzioni, 7. Sicurezza, 8. Benessere soggettivo, 9. Paesaggio e patrimonio culturale, 10. Ambiente, 11. Innovazione, ricerca e creatività, 12. Qualità dei servizi

Agenda ONU 2030: gli indicatori *SDGs (Sustainable Development Goals)*:

17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals. Gli SDG maggiormente attinenti con le strategie dell'Ateneo sono:



Piano Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): presentato nel 2021 dall'Italia:

6 Missioni all'interno del programma Next Generation EU dell'Unione Europea. Le Università sono primariamente coinvolte nella missione:



Il **Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80** mette al centro di tutti i piani dell'Amministrazione confluiti in un unico *Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)*, la creazione di Valore pubblico.

Il **Decreto 30 giugno 2022, n. 132** articolo 3 comma 1 punto 4), specifica gli obiettivi di Valore pubblico generato dall'azione amministrativa inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo. Gli obiettivi strategici e quindi quelli del conseguente incremento del benessere assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Circolare del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica del 3 gennaio 2024, in attuazione dell'art. 4bis della L n.41 del 21 aprile 2023.

Su alcuni degli asset sopra richiamati, l'Ateneo è da tempo impegnato e ne ha incluso gli indicatori nel proprio Piano strategico.

Nel perseguire i propri obiettivi generali, sia strategici sia operativi, l'Ateneo assume a riferimento elementi di Valore pubblico e per ciascuno declina azioni di allineamento alle indicazioni normative o di miglioramento della *performance*.

A) Obiettivi generali dell'ordinamento:

- 1) Innovazione tecnologica e transizione digitale**
- 2) Accessibilità all'amministrazione, fisica e digitale**
- 3) Anticorruzione e trasparenza**
- 4) Piano azioni positive e politiche di inclusione**

Di seguito si anticipano quindi gli **obiettivi assunti nella programmazione ad essi riconducibili.**

2.1.1. Innovazione tecnologica e transizione digitale

Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) è un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese (istituito con il decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82) successivamente modificato e integrato con il decreto legislativo 22 agosto 2016 n. 179 e con il decreto legislativo 13 dicembre 2017 n. 217 per promuovere e rendere effettivi i diritti di cittadinanza digitale. Tra gli altri si annotano: l'ammmodernamento tecnologico e procedurale, la reingegnerizzazione dei processi, la dematerializzazione dei flussi documentali, standard di sviluppo e di gestione, pianificazione e coordinamento degli acquisti piuttosto che l'incremento della sicurezza informatica, la semplificazione delle procedure, la fruizione di servizi pubblici online e mobile oriented, la possibilità di partecipare effettivamente al procedimento amministrativo per via elettronica e di effettuare pagamenti online da parte dell'utenza.

Pertanto, al di là dell'enunciazione di specifici obiettivi dichiarati nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nel 2025 **l'Ateneo proseguirà nell'attività di digitalizzazione dei processi**, eliminando la modulistica cartacea in favore di moduli compilabili online, identificando l'utente mediante SPID/CIE, attivando successivamente dei *workflow* che automatizzano, rendendoli più efficienti, alcuni passaggi (per esempio, protocollazione automatica delle istanze, notifiche di presa in carico, passaggi autorizzativi, ecc.); tali azioni aumentano in generale la trasparenza dell'intero processo (per esempio, attraverso il tracciamento dello stato di avanzamento dell'iter e/o una reportistica in tempo reale). **Alcuni obiettivi di struttura sono assegnati con questa finalità (vd. Schede Allegato 2. Gli obiettivi organizzativi di Struttura).**

2.1.2. Accessibilità all'amministrazione, fisica e digitale

Accessibilità all'amministrazione, fisica e digitale

Il diritto all'inclusione dei cittadini nella società, inteso come la possibilità di accedere facilmente ai servizi fisici e digitali della pubblica amministrazione, è contenuto anche nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) nella Missione 5 "Inclusione e Coesione" Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo settore"²³.

Il Governo ha emanato una specifica normativa per riqualificare i servizi pubblici da un punto di vista di inclusione e accessibilità da parte dei soggetti disabili ([Decreto legislativo 13/12/2023, n. 222](#)) che riporta all'articolo 1 comma 2 quanto segue: *"per accessibilità deve intendersi l'accesso e la fruibilità, su base di eguaglianza con gli altri, dell'ambiente fisico, dei servizi pubblici, compresi i servizi elettronici e di emergenza, dell'informazione e della comunicazione, ivi inclusi i sistemi informatici e le tecnologie di informazione in caratteri Braille e in formati facilmente leggibili e comprensibili, anche mediante l'adozione di misure specifiche per le varie disabilità ovvero di meccanismi di assistenza o predisposizione di accomodamenti ragionevoli."*

Si indicano al riguardo azioni concrete in ambito organizzativo:

²³ <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

individuare un **dirigente amministrativo** (o un dipendente equiparato) con esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone disabili (comprovata da specifica formazione), che deve:

- definire le **azioni** necessarie per realizzare la piena accessibilità fisica e digitale alla pubblica amministrazione da parte sia dei cittadini ultrasessantacinquenni sia di quelli disabili
- proporre come stabilire gli **obiettivi** programmatici e strategici delle performance relativamente alla necessità dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità
- definire la strategia di gestione del **capitale umano**, di **sviluppo organizzativo** (anche mediante il ricorso al lavoro agile) di **organizzazione della formazione** per raggiungere la completa alfabetizzazione digitale, lo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e l'accrescimento culturale del personale.

Queste possono essere assolte anche dal **responsabile del processo di inserimento** delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro, oppure, negli enti con meno di cinquanta dipendenti, è possibile ricorrere a forme di gestione associata.

L'Università degli Studi di Siena è da sempre attenta all'esigenza di garantire la piena accessibilità, fisica e digitale, ai servizi dell'amministrazione da parte di tutti i cittadini ed ha una propensione marcata all'inclusione. In particolare:

per l'accessibilità fisica l'Ateneo fornisce servizi alle studentesse e agli studenti con disabilità e con DSA che ne garantiscono l'inclusione all'interno della comunità universitaria e li accompagnano per tutta la durata del loro percorso accademico, li supporta nelle procedure relative alla carriera accademica e alla mobilità internazionale, programma il **servizio di accompagnamento**, assistenza alla persona, **trasporto** e quello di **interpretariato LIS** per le studentesse e gli studenti ipovedenti. Nel 2025 l'Ateneo si è prefissato l'obiettivo di migliorare l'accessibilità, la visitabilità e l'adattabilità degli spazi di Ateneo pianificando le **azioni per l'abbattimento delle barriere architettoniche** negli anni successivi. A questo ambito è riferito un obiettivo di *performance* organizzativa di Ateneo (vd. Scheda N.33, Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi di Ateneo).

Anche l'impatto creato sul Valore pubblico dalla **realizzazione di opere di riqualificazione/edificazione edilizia** orienta obiettivi di *performance* enunciati in questo PIAO.

È in corso infatti una fase strategica di **ingente riqualificazione edilizia dei Presidi**, in cui si svolgono le attività accademiche, per la loro messa a norma, ammodernamento o ampliamento degli spazi riservati agli studenti e alle studentesse.

L'impegno finanziario complessivamente dedicato, cofinanziato dal Ministero dell'Università e della ricerca e dall'Ateneo, ricavato dai quadri economici approvati dagli Organi, ammonta complessivamente a € 51.673.304,87 di cui:

- Antincendio: € 4.085.051,00
- Ristrutturazioni 2025 (solo cantieri relativi al 2025): € 44.691.897,87
- Riqualificazione nuove aule e spazi (Le Scotte, Arezzo, San Niccolò, Cus, Polo giuridico):

Spazi comuni Aula Magna Scotte € 42.700,00 compresa IVA; **Audio Video Pionta Uomini** € 146.400,00 compresa IVA; **Arredi Pionta Uomini** € 169.580,00 compresa IVA.

Si prevede di attivare nel corso del 2025 **n. 6 grandi cantieri** (Funaioli Mazzi, Polo giuridico, CUS, Nuovo didattico Scotte, Pionta Arezzo, Orto Botanico, lavori relativi all'antincendio) per la realizzazione di lavori già tutti affidati alle imprese esecutrici. L'impegno temporale complessivo è stimato in n. 5/7 anni in cui probabilmente insorgeranno criticità e difficoltà di impatto. **Il monitoraggio dei lavori, anche per questo, costituisce obiettivo di performance organizzativa;**

per l'accessibilità digitale l'Ateneo mette a disposizione tecnologie avanzate per lo studio; inoltre le studentesse e gli studenti possono richiedere ausili speciali o un/una tutor specialistico/a per un aiuto nello studio o per affrontare gli esami. Queste in dettaglio:

postazioni in laboratori informatici presenti	laboratori informatici con 570 postazioni, rete wireless attiva in ogni sede
risorse bibliografiche elettroniche *(dati al 31/12/2024)	Banche dati: 409
	Portfoli di riviste elettroniche: 100.587
	Portfoli di e-book: 151.412
N° notebook consegnati agli studenti	170 di cui riconsegnati 63 (al 14.01.2025)

La manutenzione e la gestione delle attrezzature e delle tecnologie in uso in Ateneo, per il loro sviluppo, si basano su alcuni *milestone*: il quadro della normativa nazionale, le [Linee Guida Agid](#) - che forniscono indicazioni e regole su come rendere i siti web e le applicazioni mobili della Pubblica Amministrazione accessibili a tutti individuando le metodologie per verificare e monitorare la conformità – le indicazioni per la Cybersicurezza dettate dal Computer Security Incident Response Team (CSIRT), gli obiettivi del Piano Strategico dell’Ateneo di Siena che confluiscono nelle azioni operative del PIAO e il trend tecnologico del panorama universitario nazionale e internazionale.

Nel corso del 2024 un **grave attacco informatico** ha reso necessario ripensare e innovare le politiche per elevare la postura di sicurezza di Ateneo. In più occasioni sono stati informati gli Organi che hanno infine approvato il **programma degli interventi correttivi** dedicando un budget di € 50.000 all’implementazione del piano di sicurezza. Pertanto nel corso del 2025, la tecnostuttura di Ateneo sarà, fra l’altro, impegnata alla conclusione e nel monitoraggio della funzionalità delle azioni programmate.

A questo ambito strategico e di rilevante Valore pubblico è riservato uno **specifico obiettivo operativo di performance organizzativa di Ateneo** (vd. Scheda N. 18, Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi di Ateneo).

Nel corso del 2025, continuerà anche **l’attività di reingegnerizzazione del portale di Ateneo** che porterà al rilascio, nel corso della prima parte dell’anno, di un nuovo portale ad accesso riservato per il personale di Ateneo (intranet) e della nuova rubrica; nel 2026 andrà online il nuovo portale pubblico. Tutte queste realizzazioni saranno sviluppate seguendo le direttive AgID in termini di progettazione (processi di design thinking) e accessibilità. **L’azione descritta costituisce un obiettivo operativo di performance organizzativa di Ateneo** (vd. Scheda N. 32, Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi di Ateneo) e risponde, oltre che al Valore pubblico dell’accessibilità, anche allo specifico obiettivo strategico di Ateneo inerente alla COMUNICAZIONE (Pagg. 15; 19, 28: UNISI “Programmazione strategica 2024-2026, Growing our future”- aggiornamento 2024). L’azione è impostata anche per rispondere agli esiti delle indagini di *Customer Satisfaction* (vedi *Good Practice* 2023) che mostra un trend in flessione nella specifica domanda di gradimento nei servizi di accessibilità.

Fra gli obiettivi di Valore pubblico per l’accessibilità, al contempo assunti dal Piano Strategico (pagg. 21; 24: UNISI “Programmazione strategica 2024-2026, Growing our future”- Aggiornamento 2024) come obiettivo di Terza missione, il PIAO integra la propria programmazione con le azioni atte a garantire la **piena fruibilità della produzione scientifica e delle risorse Bibliografiche**. Fra gli **obiettivi operativi di performance organizzativa di Ateneo**, pertanto, è censito quello finalizzato a supportare le politiche di open access a vari livelli e su dimensione Interateneo (vd. Scheda N.11, Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi di Ateneo).

2.1.3. Anticorruzione e trasparenza

Anticorruzione e trasparenza

Da anni l’Ateneo promuove azioni coerenti con la normativa di settore di assoluto Valore pubblico. La Direttrice generale è stata nominata [Responsabile prevenzione della corruzione e della trasparenza](#)²⁴ con assunzione di elementi a garanzia, tenuto conto del fatto che, per le dimensioni dell’organigramma, Ella è al

²⁴ https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Delibera_CdA_217_2024.pdf

contempo titolare di procedimenti e uffici non estranei agli ambiti di interesse ed anzi coinvolti nei rischi corruttivi. Il lavoro della Direzione Generale è pertanto connotato da una **particolare collegialità** nelle decisioni di impatto pubblico e si avvale di una struttura che opera in autonomia afferendo alla dimensione legale.

Vi è un impegno a rendere gli obiettivi dell'Anticorruzione e Trasparenza maggiormente integrati con i processi di gestione favorendo l'indicazione che nell'enunciazione degli obiettivi sia prevista l'analisi del rischio e le azioni di contrasto. Per l'anno 2025 l'**azione di performance organizzativa di Ateneo** si concentra sulle previsioni normative, innovate nel 2023, finalizzate a dare **massima tutela alle segnalazioni inviate in forma anonima ai sensi del D.Lgs. 24/2023 e nel rispetto delle Linee guida dell'ANAC** (vd. Scheda N. 28, Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi di Ateneo).

L'obiettivo della struttura favorirà invece una maggiore visibilità nel sito, pur in fase di nuovo allestimento, dei bandi ed avvisi per il reclutamento in Ateneo (vd. Scheda N.49, Allegato 2. Gli obiettivi organizzativi di Struttura).

Si dà atto infine delle importanti novità normative introdotto nel 2024 (delibera n.495/2024) e degli importanti effetti sugli obblighi di pubblicazione che diventano particolarmente complessi. Vedi sotto un quadro riepilogativo che costituirà un nuovo impegno per l'Ateneo.



2.1.4. Piano azioni positive e politiche di inclusione

Piano azioni positive e politiche di inclusione

Con il documento relativo alle azioni positive 2025, proposto dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni sul lavoro (CUG) allegato a questo PIAO, l'Ateneo conferma la propria attenzione alle politiche di equità e inclusione. L'Ateneo riconosce il particolare valore sociale di alcune delle azioni positive proposte per il 2025 per l'elevato potenziale impatto su categorie di utenti interni ed esterni dell'Università (comunità studentesca e personale docente e tecnico-amministrativo). Attivare strumenti di sostegno e realizzazione consente, infatti, di migliorare le condizioni di vita, studio e lavoro non solo delle persone per le quali questi vengono pensati e

attivati ma anche dei relativi contesti sociali e familiari. In particolare, l'Ateneo decide di investire sulle seguenti **azioni ad elevato valore sociale**:

- 1.a)** Servizio mobilità personale docente/pta con disabilità (Fondi Ateneo/Progetto Fondazione MPS)
- 2.a.c)** Formazione competenze informatiche di base per il personale delle categorie protette (Fondi Piano Formazione, Fondi CUG)
- 3.b)** Borse di studio studentesse/studenti vittime di violenza in famiglia (Fondi DM MUR 1170/2024).

Alla programmazione strategica di tali progetti, il PIAO correla le seguenti **azioni operative**, individuando le strutture tecniche responsabili della loro promozione e realizzazione:

1.a) Divisione Personale tecnico e amministrativo

Programmare e garantire le forme di assistenza più adeguate per garantire un servizio di mobilità al personale dell'Università con disabilità (vd. Scheda N. 20.1, Allegato 2, Gli obiettivi organizzativi di Struttura), coinvolgendo laddove possibile le risorse presenti sul territorio (associazioni di volontariato, Fondazioni, comunità studentesca...).

2.a.c) Area Organizzazione e Sistemi informativi

Il Piano per la formazione conterrà la progettazione e l'erogazione in aula di formazione appositamente costruita per il personale facente parte delle categorie protette con docenza interna (vd. Piano per la formazione pag. 20).

3.b) Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato

Conferimento delle borse, dalla individuazione dei criteri alla valutazione delle domande pervenute per vittime di violenza (vd. Scheda N.7, Allegato 1, Gli obiettivi organizzativi di Struttura).

Nell'Organigramma di Ateneo è presente una struttura denominata Ufficio gender equality, human rights e politiche integrate, che ha come *mission* quella di supportare, in collaborazione con la Delegata del Rettore, l'individuazione, la produzione, lo sviluppo in Ateneo di strumenti innovativi per il pieno sviluppo di una cultura del gender equality, dell'inclusione, delle politiche integrative, contro le discriminazioni e le disuguaglianze, delle pari opportunità nella gestione e nello sviluppo delle relazioni istituzionali. Si espongono alcuni dati:

da Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service:

Dati inclusione al 2024

- n. studentesse/i disabili 420
- n. studentesse/i con DSA 435
- n. studenti detenuti 103
- n. studentesse/i che si sono rivolti al servizio di supporto psicologico 430
- n. studentesse/i che si sono rivolti al servizio di ascolto e consulenza 245
- n. studentesse/i con carriera alias 9
- n. tutor + studentesse/i in collaborazione part time dedicate/i all'inclusione 43
- n. mentor per inclusione e buddy per carriera alias 3

Ufficio gender equality, human rights e politiche integrate

Corso di lingua a e cultura italiana erogato da Corte dei Miracoli
N. 19 totali (donne: 7 uomini: 12)

PROGETTI AVVIATI CHE SARANNO SVILUPPATI ANCHE NEL 2025:

- Progetto PROBEN - PROMozione del BENessere della COMunità UNivErsitaria, finanziato dal MUR per:
 - Potenziamento del servizio di supporto psicologico rivolto alla comunità studentesca e prevenzione del disagio psicologico attraverso la promozione della cultura della salute nella popolazione studentesca
 - Attività di ricerca destinata a esplorare il tema del benessere psicologico degli studenti universitari
 - Attività sportive per il miglioramento del benessere psicofisico ed emotivo
- Progetto Collega-Menti promosso dalla Fondazione Monte dei Paschi: sperimentazione triennale orientata al Community Management per giovani delle scuole superiori con disabilità, finalizzata a facilitare l'orientamento al lavoro e il passaggio alla vita adulta.
- Gruppo di lavoro "accessibilità" per l'abbattimento delle barriere architettoniche in Ateneo

È inoltre pubblicato il Documento denominato "Gender Equality Plan"²⁵ in corso di aggiornamento.

²⁵ https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/USiena_GEP_2022-2024_IT.pdf

B) Obiettivi strategici e operativi specifici di Ateneo

Anche gli obiettivi strategici, selezionati e definiti nel Piano strategico e nel PIAO, tengono conto della creazione di Valore pubblico e gli obiettivi operativi di diretta derivazione, con le azioni che vengono messe in atto, indirizzano le attività al conseguimento delle indicazioni politiche. Grazie alla realizzazione delle attività e degli output, è possibile riscontrare positivi contributi al miglioramento della soddisfazione delle aspettative degli stakeholder.

Il Valore pubblico delle azioni programmate è generato/incrementato in termini di interesse su tre distinti piani che di seguito si evidenziano: **economico** (VP1), **sociale** (VP2), **ambientale** (VP3).

2.1.5. Il Valore pubblico degli obiettivi strategici di Ateneo

Il piano strategico assegna a ciascun ambito in trattazione il Valore pubblico.

Il Valore pubblico desumibile dal Piano Strategico di Ateneo e riferito alle *mission* dello stesso, assume a riferimento 10 aree di intervento con 15 obiettivi di Valore pubblico. Essi sono di seguito riproposti:

MISSION	AREE DI INTERVENTO	VALORE PUBBLICO	
DIDATTICA	DIDATTICA	Aumentare la formazione universitaria nella popolazione in termini di conoscenze e competenze	VP2
		Creare occupazione	VP1
	SERVIZI AGLI STUDENTI	Rivitalizzare un territorio che ha storicamente una vocazione universitaria	VP3
	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	Internazionalizzazione di 3 province toscane tramite l'ospitalità di studentesse e studenti e docenti internazionali e tramite mobilità internazionali	VP1
RICERCA	RICERCA	Accrescimento delle conoscenze acquisibili attraverso la ricerca di base e applicata	VP1
	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	Ampliamento degli ambiti di ricerca anticipando bisogni e soluzioni	VP2
		Aumentare le competenze degli operatori della ricerca	VP2
		Attrazione di maggiori risorse	VP1
TERZA MISSIONE	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Tutela della proprietà intellettuale	VP1
		Diffondere la capacità di creare attività di impresa	VP2
		Diffondere i servizi di ricerca che possono accrescere, con innovazione, i risultati offerti sul mercato	VP1
	PLACEMENT	Creare occupazione	VP1
	PUBLIC ENGAGEMENT	Aumento della conoscenza dell'importanza della ricerca	VP2
	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO	Valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale	VP3
	SOSTENIBILITÀ	Capacità di sviluppare un modello universitario in modo sostenibile e inclusivo nel tempo	VP2

2.1.6. I portatori e le portatrici di interesse (stakeholder)

Nella stesura della programmazione strategica e integrata, si intende favorire la convergenza fra servizi erogati dall'amministrazione e bisogni dei cittadini e degli utenti, inserendo la rilevazione del punto di vista degli utenti sia nella fase di progettazione delle caratteristiche qualitative dei servizi, sia in fase di misurazione e di valutazione dei risultati di *performance* organizzativa e di struttura conseguiti dall'amministrazione.

L'Università degli Studi di Siena nell'ottica di rafforzare le relazioni con soggetti istituzionali, culturali, professionali, produttivi e sociali, che operano nel territorio di riferimento, ha previsto nel proprio Statuto (art.39) la **Conferenza territoriale e dei sostenitori** che ha il compito di discutere e proporre azioni e iniziative di interesse comune anche in relazione alle esigenze e prospettive di sviluppo del sistema territoriale e socio-produttivo. Essa è riunita annualmente, di regola nel mese di marzo.

Gli stakeholder di principale riferimento sono: gli/le studenti/studentesse che ricoprono il ruolo di utenti principali, il personale docente, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, le società di servizi e i fornitori, e in generale tutte/i coloro che possono essere portatrici/portatori di diritti e di interessi e partecipano al processo di misurazione delle *performance* organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti.

Alle pagg. 11 e 12 della Programmazione strategica sono riportate le principali modalità di coinvolgimento degli stakeholder nella vita e scelte strategiche e gestionali dell'Ateneo.

PORTATORI DI INTERESSE	INTERNI / ESTERNI	COINVOLGIMENTO
Studentesse / studenti	Interni	Tramite la rappresentanza negli Organi di Governo centrale, dipartimentale e dei corsi di studio Tramite il Presidio di Qualità Tramite il Consiglio studentesco Tramite le delegate e i delegati Tramite le associazioni studentesche
Famiglie delle studentesse / degli studenti	Esterni	Tramite la comunicazione istituzionale sul portale e sui social istituzionali (X, LinkedIn, Facebook, Instagram, Tik Tok, ecc.) Tramite gli Open day
Personale docente e tecnico-amministrativo	Interni	Tramite la rappresentanza negli Organi di Governo centrale, dipartimentale e il Presidio di Qualità
Istituzioni locali	Esterni	Tramite accordi, tavoli
Imprenditori e Imprenditrici del territorio	Esterni	Tramite accordi e protocolli di intesa
Imprenditori e Imprenditrici/Enti nazionali e internazionali	Esterni	Tramite accordi Tramite reti
MUR	Esterni	Tramite banche dati
ANVUR	Esterni	Nucleo di Valutazione / Commissione Esperti di Valutazione

Si dà inoltre atto che sono stabili le relazioni istituzionali con l'**Azienda Ospedaliera Universitaria Senese** per la programmazione congiunta. Le relazioni sono mensili e si concentrano in riunioni paritetiche. È inoltre stato approvato di recente un accordo col **Comune di Siena** che stabilizza tavoli di condivisione per iniziative di comune interesse.

Al fine di dare rilevanza al coinvolgimento all'opinione dell'utenza, quest'anno per la prima volta il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) ha inteso dare attuazione agli esiti dei questionari *Good practice* nel modo descritto nel medesimo documento. La **rilevanza dei questionari**, dei quali occorre

elevare il tasso di partecipazione con azioni di promozione e restituzione dei risultati, ha potenzialmente diversi effetti sul Sistema di miglioramento delle *performance*. In sintesi:

- l'analisi dei risultati costituisce un presupposto per la programmazione;
- il risultato costituisce un indicatore di valutazione della programmazione organizzativa, come descritto dal [SMVP](#)²⁶;
- l'analisi dei risultati conseguiti sulla *Customer satisfaction* per specifici servizi, comparati sul *trend* temporale ed in rapporto a quelli riferiti ai servizi erogati da Atenei di analoghe dimensioni, potrà costituire un indicatore di miglioramento da perseguire nel tempo e da misurare sulla medesima domanda delle Customer degli anni successivi a conferma dei risultati delle azioni poste in atto.

2.2. PERFORMANCE

2.2.1. La pianificazione strategica e la *performance* istituzionale

La pianificazione strategica aggiornata di riferimento, per questo PIAO, è stata approvata dagli Organi Accademici nella seduta del Senato Accademico del 10 dicembre 2024 e nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2024²⁷.

La pianificazione strategica assume a riferimento le analisi di contesto e il posizionamento dell'Ateneo in relazione agli indicatori su cui si misura la *performance* istituzionale (vedi anche il SMVP alle pagg. 18-19). La sua stesura è stata preceduta:

- nel mese di marzo dalla presentazione del documento alla Conferenza territoriale e dei sostenitori
- nel mese di settembre dall'analisi dei dati di riferimento e dal monitoraggio dell'andamento delle azioni e relativi indicatori (ANVUR, AVA, PRO3).

La programmazione ha tenuto conto delle linee di programma impostate dai Delegati e dalle Delegate e dei piani triennali dei Dipartimenti, elaborati su mirate analisi di andamento e posizionamento, approvati dalle stesse strutture entro il 30 novembre 2024 e degli obiettivi della programmazione ministeriale approvati nel settembre 2024²⁸. Essa tiene altresì conto delle relazioni annuali del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità.

Contestualmente, nelle stesse sedute degli Organi, è stato approvato il Bilancio di Previsione che ha tenuto conto delle importanti contrazioni delle risorse assegnate nel Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e richiesto rilevanti misure di **sostenibilità che avranno importanti impatti sulla gestione**.

In particolare nel redigere la pianificazione e la programmazione integrata, si fa riferimento:

⇒ **agli indicatori di sostenibilità** di cui si osserva in via previsionale l'andamento ed il trend temporale

Indicatori ex d.lgs. N.49/2012			
Indicatori Ex decreto legislativo n. 49/2012	2025	2026	2027
Indicatore di personale ≤ 80%	72,70	74,19	73,83
Indicatore sostenibilità economico finanziaria ≥ 1	1,02	1,00	1,07
Indicatore di indebitamento ≤ 15%	20,32	21,65	1,78

Nel dettaglio:

Spese di personale			
Indicatore di personale	2025	2026	2027
Spese per il personale a carico Ateneo (A)	103.683.870,00	105.802.070,00	105.071.450,00

²⁶ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

²⁷ <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

²⁸ Decreto Ministeriale n. 773 del 10 giugno 2024 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2024/2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"

FFO (B)	116.915.240,00	116.915.240,00	116.915.240,00
Programmazione Triennale (C)	1.790.000,00	1.790.000,00	1.490.000,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	23.908.460,00	23.905.870,00	23.904.970,00
TOTALE (E) =(B+C+D)	142.613.700,00	142.611.110,00	142.310.210,00
Rapporto (A/E) LIMITE MAX 80%	72,70	74,19	73,83

Sostenibilità economico finanziaria			
Indicatore sostenibilità economico finanziaria	2025	2026	2027
FFO (A)	116.915.240,00	116.915.240,00	116.915.240,00
Programmazione Triennale (B)	1.790.000,00	1.790.000,00	1.490.000,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (C)	23.908.460,00	23.905.870,00	23.904.970,00
Fitti Passivi (D)	4.452.150,00	4.452.150,00	4.452.150,00
TOTALE (E) = (A+B+C-D)	138.161.550,00	138.158.960,00	137.858.060,00
Spese di personale a carico Ateneo (F)	103.683.870,00	105.802.070,00	105.071.450,00
Ammortamento mutui (G=capitale + interessi)	7.004.867,36	7.004.867,36	583.680,00
TOTALE (H) = (F+G)	110.688.737,36	112.806.937,36	105.655.130,00
Rapporto (82%E/H) ≥ 1	1,02	1,00	1,07

Indebitamento			
Indicatore di indebitamento	2025	2026	2027
Ammortamento mutui (capitale + interessi)	7.004.867,36	7.004.867,36	583.680,00
TOTALE (A)	7.004.867,36	7.004.867,36	583.680,00
FFO (B)	116.915.240,00	116.915.240,00	116.915.240,00
Programmazione Triennale (C)	1.790.000,00	1.790.000,00	1.490.000,00
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	23.908.460,00	23.905.870,00	23.904.970,00
Spese di personale a carico Ateneo (E)	103.683.870,00	105.802.070,00	105.071.450,00
Fitti passivi a carico Ateneo (F)	4.452.150,00	4.452.150,00	4.452.150,00
TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)	34.477.680,00	32.356.890,00	32.786.610,00
Rapporto (A/G) LIMITE MAX 15%, LIMITE CRITICO 10%	20,32	21,65	1,78

⇒ **alle dinamiche di distribuzione FFO**

ANALISI SCOSTAMENTO FFO 2023-FFO 2024

FO	assegnazione 2023	assegnazione 2024	2024-2023
Interventi quota base	57.946.927,00	50.684.635,00	-7.262.292,00
Assegnazione quota premiale	33.391.525,00	31.328.314,00	-2.063.211,00
Intervento perequativo (articolo 11, legge 240/2010)	10.166.590,00	11.138.779,00	972.189,00
una tantum	68.579,00	258.958,00	190.379,00
FFO LIBERO	101.573.621,00	93.410.686,00	-8.162.935,00
Piani straordinari	11.164.486,00	15.679.531,00	4.515.045,00
FFO LIBERO+PIANI STRAORDINARI	112.738.107,00	109.090.217,00	-3.647.890,00
- Scatti stipendiali	2.134.932,00	2.134.932,00	0,00
-Valorizzazione personale TA	828.093,00	828.093,00	0,00
TOTALE FFO	115.701.132,00	112.053.242,00	-3.647.890,00

⇒ **agli indicatori ministeriali di riferimento della c.d. “quota premiale”** per ciascuno dei quali sono riportati i valori iniziali (a.s. 2023/ a.a. 2023/2024) e per i quali si mira ad un incremento:

Indicatori ministeriali “Quota premiale”	Indicatore iniziale (a.s. 2023/ a.a. 2023/2024)
A.a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;	0,476
A. b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati;	0,963
B.a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo;	0,258
B.b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;	0,075
C.a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio;	0,906
C.b) Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto;	12,848
D.a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di “mobilità virtuale”;	0,017
D.b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero;	0,159
E.a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati;	0,097
E.b) Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, sul totale dei docenti di ruolo;	0,233

⇒ **alle Linee generali di indirizzo della programmazione triennale (ex DM 773/2024)²⁹** da cui sono stati selezionati gli obiettivi e gli indicatori della c.d. autonomia responsabile

Obiettivi e gli indicatori dell'autonomia responsabile	Indicatore iniziale (a.s. 2023/ a.a. 2023/2024)	Target (a.s. 2026/ a.a. 2026/2027)
C. g: Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	0,034	0,050
C. k: Realizzazione di una struttura per il supporto al benessere degli studenti e delle studentesse dell'Ateneo	no	Si
E. c: Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato	0,726	0,800
E. f: Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio	0,799	0,995
Indicatore di Ateneo: Rapporto tra numero ore fruite per unità di personale in presenza e a distanza per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	20,710	31,210

²⁹ <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2024-07/Decreto%20Ministeriale%20n.%20773%20del%2010-06-2024.pdf>

⇒ agli obiettivi del Piano Strategico aggiornati

Il Piano Strategico individua le seguenti Aree di intervento, anticipando per ciascuna l'analisi SWOT:

MISSION	AREE DI INTERVENTO
DIDATTICA	DIDATTICA
	SERVIZI AGLI STUDENTI
	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA
RICERCA	RICERCA
	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA
TERZA MISSIONE	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
	PLACEMENT
	PUBLIC ENGAGEMENT
	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO
	SOSTENIBILITÀ

Le azioni definite nel Piano Strategico, i relativi indicatori e risultati costituiscono gli elementi della Performance Istituzionale la cui realizzazione è perlopiù affidata alla responsabilità politica.

Pur nel quadro della contrazione delle risorse ministeriali assegnate, il Piano Strategico continua a promuovere obiettivi di crescita ispirati alla sostenibilità delle scelte e alla elevazione della dimensione quali-quantitativa coerente con le medie dimensioni dell'Ateneo.

Sono pertanto previste scelte strategiche e conseguenti azioni operative in sintesi così riproposte:

A) nella **DIDATTICA**

- Razionalizzazione, attrattività, innovatività dell'Offerta Formativa
- Aggiornamento e qualificazione dell'Offerta Formativa nei corsi di studio, nel Dottorato, nelle Scuole di Specializzazione di area medica, nei tirocini
- Sviluppo della dimensione internazionale dell'Ateneo e della sua attrattività per gli studenti e le studentesse internazionali
- Miglioramento dei servizi agli studenti e alle studentesse con azioni che sostengano la carriera, l'inclusione, il benessere

B) nella **RICERCA**

- Incremento della capacità di attirare risorse da bandi competitivi

C) nella **TERZA MISSIONE**

- Incremento delle attività di trasferimento tecnologico e sviluppo di iniziative di *public engagement*
- Incremento dei *trials* clinici

D) nella **VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE**

- Elevazione della professionalità e delle competenze

E) nella **VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO, ARTISTICO E MUSEALE**

- Disseminazione della nuova identità visiva dell'Ateneo

Il Piano Strategico costituisce dunque il quadro di riferimento su cui viene impostata la programmazione operativa integrata annuale e pluriennale dell'Ateneo, in modo che sia con essa coerente, dipendente o complementare.

2.2.2. Performance organizzativa di Ateneo

Come definito nel SMVP, si riconducono ad essa le azioni la cui realizzazione è affidata alla tecnostruttura di Ateneo e che hanno una diretta derivazione dalle linee strategiche e una coerenza particolarmente stretta con la programmazione istituzionale. Per loro natura esse hanno carattere perlopiù trasversale e si contraddistinguono per il particolare impatto che la loro realizzazione ha sul mondo esterno e sugli *stakeholder*. A differenza della *performance* istituzionale che - attraverso i suindicati indicatori - rende tangibile l'efficacia della politica di Ateneo sui target attesi, la performance organizzativa di Ateneo misura la capacità della tecnostruttura di farsi carico della conduzione e responsabilità di coerenti azioni trasversali di impatto diffuso. Pur costituita da più obiettivi e azioni, essa assume un valore unico con diverso effetto sulle valutazioni individuali in ragione del maggior o minor ruolo organizzativo assunto dai singoli responsabili/profili. In sostanza essa sarà massima per la Direttrice generale, molto alta per i/le Dirigenti e proporzionalmente, in capo a ciascuno, in relazione ai diversi ruoli e incarichi ricoperti. La *performance* organizzativa è il principale indicatore della responsabilità sociale e alimenta il senso di appartenenza all'Ente di riferimento al cui miglioramento esterno, prima riassunto, il personale direttamente concorre.

Il set delle azioni operative correlate agli ambiti strategici è sotto riportato con l'evidenza del peso per ciascuna assunto e riconducibile alla scala di misurazione individuata nel SMVP. Laddove non è riportato il peso si fa riferimento alla nota.

AREA DI INTERVENTO STRATEGICO	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso
DIDATTICA: OBIETTIVI GENERALI		
INNOVAZIONE PRATICHE DIDATTICHE E METODOLOGIE PER APPRENDIMENTO ATTIVO	Revisione organizzativa Teaching Learning Center per sviluppo dei programmi didattici innovativi (" <i>cascading</i> " su struttura)	4
RICEZIONE E INCLUSIONE STUDENTI INTERNAZIONALI	Riorganizzazione del processo, degli Uffici e delle funzioni afferenti per il miglioramento dei servizi erogati (" <i>cascading</i> " su struttura)	3
PROMOZIONE SERVIZI E ATTIVITA' A FAVORE DI STUDENTESSE E STUDENTI	Vd. Infra Obiettivi derivanti da linee della programmazione ministeriale (Atto di riorganizzazione per riunificazione processi)	
STRUTTURAZIONE CORSI ABILITANTI FORMAZIONE INSEGNANTI	Vd. Infra (Ridefinizione assetti governance complessiva del Campus Arezzo)	
REVISIONE OFFERTA SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE AREA MEDICA	Riordino servizi di supporto Scuola di Medicina e Scienze della Salute e Scuole di specializzazione area medica (" <i>cascading</i> " su struttura)	4
OTTIMIZZAZIONE GESTIONE CARRIERE NEI CORSI DI DOTTORATO	Azioni per l'ottimizzazione (" <i>cascading</i> " su struttura)	3
PROMOZIONE ATTIVITA' NELLE SEDI DISTACCATE	Ridefinizione assetti governance complessiva del Campus Arezzo	4

DIDATTICA: OBIETTIVI SPECIFICI			Peso
SD1.A1.9	MIGLIORAMENTO AMBIENTI DI STUDIO PER LA COMUNITA' STUDENTESCA	Riqualificazione aule e spazi per gli studenti ("cascading" su struttura)	4
SD1.A1.10	IMPLEMENTARE PROGETTO RELATIVO A OPEN ACCESS	Vd. infra Ricerca Obiettivi specifici: R1.A1.5	
SD1.A1.1	RAFFORZARE IL SERVIZIO DI COUNSELING	Interventi organizzativi su struttura e risorse	3
ID1.A1.5	IDENTIFICAZIONE DI UNA PROCEDURA SEMPLIFICATA PER IL RICONOSCIMENTO DEI CFU IN ERASMUS	Produzione linee guida e monitoraggio ("cascading" su struttura)	3
RICERCA: OBIETTIVI GENERALI			Peso
PROMOZIONE GIORNATA RICERCA SCIENTIFICA		Supporto a preparazione ("cascading" su struttura)	1
SVILUPPO ATTRATTIVITA' INTERNAZIONALE DI FONDI E DOCENTI INTERNAZIONALI		Interventi formativi per attività di gestione e rendicontazione progetti di ricerca	2
RAFFORZAMENTO ATTIVITA' DI DIFFUSION OPEN SCIENCE (FEDERAZIONE EDITORIALE)		vd. infra Ricerca Obiettivi specifici: R1.A1.5	
RICERCA: OBIETTIVI SPECIFICI			Peso
R1.A1.5	FINALIZZARE L'ACCORDO CON FIRENZE UNIVERSITY PRESS	Rinnovo accordi e studio di fattibilità accordo interateneo	3
TERZA MISSIONE: OBIETTIVI GENERALI			Peso
VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE		Collana di volumi sul patrimonio dell'Ateneo ("cascading" su struttura)	2
		Apertura Scala Santa di San Galgano nell'anno Giubilare ("cascading" su struttura)	3
PROMOZIONE INIZIATIVE UNISI NEL TESSUTO SOCIALE		Interventi organizzativi per supporto a iniziative di <i>public engagement</i> e eventi	2
SENSIBILIZZARE SU TEMATICHE DI SOSTENIBILITA' AMBIENTALE, QUESTIONI DI GENERE E SOCIALI		Previsione iniziative formative per la docenza interna nel piano (Vd. infra Terza missione Obiettivi specifici: S1.A5.1)	
REVISIONE PIANO SPOSTAMENTO CASA-LAVORO		Supporto alla redazione del piano ("cascading" su struttura)	1
MOBILITA' SOSTENIBILE		Regolamento parcheggi ("cascading" su struttura)	2
PROMOZIONE E SENSIBILIZZAZIONE RICERCATORI SU ATTIVITA' DEI BREVETTI, SPIN-OFF E START UP		Revisione procedure e interventi formativi (vd. Piano per la formazione) ("cascading" su struttura)	2
IMPLEMENTAZIONE SICUREZZA INFORMATICA		Esecuzione programma elevazione postura ("cascading" su struttura)	4

TERZA MISSIONE: OBIETTIVI SPECIFICI			Peso
TT3.A3.3	INCREMENTARE TRIALS CLINICI	Procedure interne e monitoraggio incassi ("cascading" su struttura)	3
PE1.A1.4	REALIZZAZIONE NUOVO PORTALE TERZA MISSIONE	Costituzione gruppo di lavoro e aggiornamento schede eventi ("cascading" su struttura)	3
VP1.A1.1	AVVIARE IL PROGETTO RELATIVO AL MUSEO DI ATENEO	Riqualificazione percorso museale rettorato ("cascading" su struttura)	3
VP1.A1.5	DISSEMINAZIONE DELLA NUOVA IDENTITA' VISIVA DI ATENEO	Produzione linee guida ("cascading" su struttura)	2
S1.A5.1	POTENZIARE LA FORMAZIONE PER IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	(vd. Piano per la formazione e Tabella delle linee di programmazione ministeriale: Iniziative di potenziamento. Riorganizzazione e perfezionamento degli strumenti per la revisione e la ricostruzione delle attività)	

Gli obiettivi del Piano Strategico derivanti dalle **linee della programmazione ministeriale**, si declinano nei seguenti obiettivi di *performance* organizzativa di Ateneo:

OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO		Peso
POTENZIAMENTO STRUTTURA DI SUPPORTO PSICOLOGICO	Vd. infra Didattica obiettivo specifico SD.A1.1	
MONITORAGGIO PERIODICO INDICATORI	Realizzazione di cruscotti per il monitoraggio degli indicatori PRO3 (almeno 10 per anno) ("cascading" su struttura)	4
REALIZZAZIONE STRUTTURA PER SERVIZI AGLI STUDENTI E ALLE STUDENTESSE	Atto di riorganizzazione per riunificazione processi	5
ELEVAZIONE N. STUDENTI BENEFICIARI DI INTERVENTI DI SUPPORTO FINANZIATI DALL'ATENEO	Realizzazione flussi di registrazione e attività di monitoraggio (vd. infra: Atto di riorganizzazione per riunificazione processi)	
SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DOCENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO	Iniziative di potenziamento. Riorganizzazione e perfezionamento degli strumenti per la revisione e la registrazione delle attività	5
PERCENTUALE DI ORE DI DOCENZA EROGATA DA DOCENTI A TEMPO INDETERMINATO	Supporto alla revisione offerta formativa e monitoraggio del carico didattico ("cascading" su struttura)	5

Ad essi si aggiungono gli obiettivi di particolare Valore pubblico sopra descritti:

OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO		Peso	
ACCESSIBILITA' FISICA/RIQUALIFICAZIONE DEGLI SPAZI		Monitoraggio cantieri, andamento lavori e quadri economici	4
ANTICORRUZIONE TRASPARENZA	E	Progettazione, realizzazione e sviluppo applicativo per la tutela delle segnalazioni whistleblowing	3
PIANO AZIONI POSITIVE		Servizio mobilità personale docente/pta con disabilità ("cascading" su struttura)	2
		Formazione competenze informatiche di base per il personale delle categorie protette (vd. Piano per la formazione" pag. 20)	2
		Borse di studio studentesse/studenti vittime di violenza in famiglia ("cascading" su struttura)	2
ACCESSIBILITA' COMUNICAZIONE	E	Nuovo portale ("cascading" su struttura)	4
ACCESSIBILITA'		Elaborazione Piano di eliminazione delle barriere architettoniche	3

Infine l'obiettivo generale di crescita dell'Ateneo è declinato su un obiettivo di *performance* affidato alla Direttrice generale finalizzato all'evoluzione del modello organizzativo orientato ad un maggiore riallineamento dei processi a fronte dell'attuale frammentazione e ad una implementazione delle funzioni dipartimentali attraverso la strutturazione delle attività di supporto (vd. Scheda N.1. Allegato 3 Gli obiettivi individuali). L'obiettivo è anche declinato su alcune strutture (vd. Schede N. 16.2, 20.2, 22, 23, 25, 34.2, 47, Allegato 2. Gli obiettivi organizzativi di Struttura).

Gli obiettivi di *performance* organizzativa fino ad ora trattati e richiamati nella sezione dedicata al Valore pubblico o discendenti in forma diretta o indiretta dal Piano strategico sono analiticamente descritti con il dettaglio delle azioni, indicatore, target, strutture coinvolte nella realizzazione e budget, **nelle schede Allegato 1. Gli obiettivi organizzativi di Ateneo** e riassunte nel prospetto allegato sub 1a) Infografica obiettivi organizzativi di Ateneo.

Alcuni di essi sono stati attribuiti "a cascata" sulla struttura prevalentemente coinvolta nella realizzazione e si trovano dunque inseriti e declinati anche nelle schede Allegato 2. Gli obiettivi organizzativi di Struttura nel contesto trattato a seguire.

2.2.3. Performance organizzativa delle strutture

Rappresenta la possibilità/capacità che in ciascun contesto lavorativo si possano conseguire obiettivi di crescita e miglioramento nel funzionamento. La *performance* di struttura può essere di diretta derivazione da obiettivi strategici o può rappresentare l'ambito specialistico in cui si valuta un obiettivo generale declinato con sistema "a cascata".

Tenuto conto dell'attuale contesto organizzativo di riferimento le strutture prese a riferimento sono:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un /una Dirigente (U.O. di III livello);
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un/una Responsabile di divisione di categoria Elevate Professionalità (U.O. di II livello);

- *Uffici/Servizi*, attribuiti ad un/una Responsabile di categoria non inferiore a Funzionari (U.O. di I livello; strutture di pari livello sono le Segreterie amministrative di Dipartimento, i Presìdi, i Centri di servizio);
- *Settori*, attribuiti ad un/una Responsabile di categoria non inferiore a Collaboratori.

Tenuto conto, altresì, della necessità di rendere sempre più coesa la tecnostruttura intorno agli obiettivi definiti e dell'esiguo numero di risorse talvolta presente in una singola struttura, un'azione può essere resa trasversale a più strutture. Si ritiene pertanto di favorire azioni che consentano di allargare i perimetri dei più piccoli contesti organizzativi a favore di una maggiore partecipazione ad obiettivi generali di miglioramento nel funzionamento della macchina amministrativa.

Nella tabella seguente sono riportati i principali obiettivi affidati alle strutture:

AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

	AREA SERVIZI ALLO STUDENTE	Peso
	Divisione relazioni internazionali	
Area strategica: DIDATTICA	Produzione linee guida per riconoscimento CFU in Erasmus e internazionali (<i>cascading da POA</i>)	100%
	Divisione corsi di area sanitaria e post laurea	
Area strategica: DIDATTICA, INDICATORE PRO3 (ELEVAZIONE N° ORE DOCENZA INTERNA)	Supporto alla revisione offerta formativa e monitoraggio del carico didattico (<i>cascading da POA</i>)	50%
Area strategica: DIDATTICA	Riordino servizi di supporto Scuola di Medicina e Scienze della Salute e Scuole di specializzazione area medica (<i>cascading da POA</i>)	50%
	Uffici progettazione corsi e programmazione	
Area strategica: DIDATTICA	Supporto alla revisione offerta formativa (<i>cascading da POA</i>)	60%
Area strategica: Indicatore PRO3	Monitoraggio del carico didattico e ore docenza all'esterno per loro diminuzione.	40%
	Uffici servizi agli studenti	
Area strategica: MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO	Implementazione uso applicativo Esse3 previa formazione specifica	60%
Area strategica: INDICATORE PRO3	Registrazione flussi studenti beneficiari interventi di sostegno	40%

	Ufficio per il dottorato di ricerca	
Area strategica: DIDATTICA	Revisione regolamenti, bandi e contratti per definizione periodi all'estero - Gestione carriere in UGOV (<i>cascading da POA</i>)	100%
	Divisione Orientamento, sostegno allo studio e career service	
Area strategica: DIDATTICA	Promozione giornate di orientamento per elevazione Obiettivo strategico	70%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Analisi di impatto delle iniziative di orientamento	30%
	Ufficio borse, incentivi allo studio e tutorato	
Area strategica: PIANO AZIONI POSITIVE	Borse di studio studentesse/studenti vittime di violenza in famiglia (<i>cascading da POA</i>)	100%
	Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti	
Area strategica: DIDATTICA	Revisione assetti (Campus Arezzo). Strutturazione e ottimizzazione PF60	100%
	Ufficio affari generali	
Area strategica: MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO	Redazione della Carta dei diritti e doveri degli studenti e delle studentesse	100%

	Admission Office	
Area strategica: RICEZIONE E INCLUSIONE STUDENTI INTERNAZIONALI	Riorganizzazione del processo, degli uffici e delle funzioni afferenti per il miglioramento dei servizi erogati <i>(cascading da POA)</i>	100%
	Ufficio ordinamenti didattici e offerta formativa	
Area strategica: DIDATTICA - SOSTENIBILITA'	Migliorare l'offerta formativa dell'Ateneo	100%

AREA RICERCA, BIBLIOTECHE E TERZA MISSIONE

	AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Peso
	Divisione ricerca e trasferimento tecnologico	
Area strategica: RICERCA	Supporto a preparazione "Giornata della ricerca scientifica" <i>(cascading da POA)</i>	20%
Area strategica: RICERCA	Cruscotti monitoraggio per incremento ricerca competitiva	80%
	Divisione Terza missione	
Area strategica: TERZA MISSIONE	Trials clinici: procedure interne e monitoraggio incassi <i>(cascading da POA)</i>	80%
Area strategica: TERZA MISSIONE	Costituzione gruppo di lavoro e aggiornamento schede eventi Terza missione su portale <i>(cascading da POA)</i>	20%
	Liaison office	
Area strategica: SOSTENIBILITA'	Revisione tariffario	60%
Area strategica: RICERCA	Attività di promozione su attività dei brevetti, Spin-off e Start up <i>(cascading da POA)</i>	40%
	Divisione coordinamento del Sistema bibliotecario/Ufficio affari generali ARB3	
Area strategica: SOSTENIBILITA'	Monitoraggio sostenibilità abbonamenti	70%
Area strategica: MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO	Revisione assetti organizzativi	30%

AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI

	AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI	Peso
	Divisione processi e architetture	
Area strategica: ACCESSIBILITA' E COMUNICAZIONE – VALORE PUBBLICO	Nuovo portale <i>(cascading da POA)</i>	50%
Area strategica: MIGLIORAMENTO - DIGITALIZZAZIONE	Sviluppo motore ricerca per convenzioni e accordi di ricerca	50%
	Divisione demand and service management	
Area strategica: INDICATORE PRO3	Realizzazione di cruscotti per il monitoraggio degli indicatori PRO3 <i>(cascading da POA)</i>	50%
Area strategica: INDICATORE PRO3	Registrazione in ASN interventi a beneficio studenti	50%
	Ufficio esercizio e tecnologie	
Area strategica: ACCESSIBILITA' E TERZA MISSIONE	Implementazione della postura di sicurezza informatica	100%
	Divisione documentale e conservazione	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Ripristino, causa hackeraggio, della procedura di gestione dei fascicoli di studente (SARC)	50%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Avvio del piano di conservazione	50%

AREA DEL PERSONALE

	AREA DEL PERSONALE	Peso
	Divisione personale tecnico amministrativo	
Area strategica: PIANO AZIONI POSITIVE	Servizio mobilità personale docente/pta con disabilità <i>(cascading da POA)</i>	20%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Efficientamento del processo di gestione dei giustificativi per le assenze a beneficio dell'utenza	80%

	Divisione personale docente e rapporti con il servizio sanitario	
Area strategica: INDICATORE PRO3	Supporto alla revisione offerta formativa e monitoraggio del carico didattico (<i>cascading da POA</i>)	100%
	Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario e gestione del personale convenzionato	
Obiettivo Direttrice generale	Miglioramento della gestione degli orari di lavoro	100%
	Divisione trattamenti economici e pensioni	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Gestione e archiviazione del cedolino nella nuova piattaforma HR suite	100%
	Ufficio trattamenti economici	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Gestione e archiviazione del cedolino nella nuova piattaforma HR suite	50%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Implementazione dati relativi al titolo di studio per le esigenze del Centro per l'impiego	50%
	Ufficio pensioni	
Area strategica: DIGITALIZZAZIONE PROCESSI	Automatizzazione dell'avviso di cessazione personale con contratto a termine	100%
	Ufficio stipendi	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Gestione e archiviazione del cedolino nella nuova piattaforma HR suite	100%
	Ufficio formazione	
Area strategica: INDICATORE PRO3	Attivazione Piano della Formazione e monitoraggio fruizione	100%
	Ufficio concorsi	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	L'acquisizione di competenze e formazione per il reclutamento delle nuove figure di ricerca previste dalla normativa di settore	60%
Area strategica: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Implementazione nel Portale di Ateneo della sezione "Lavora con noi"	40%

AREA EDILIZIA

	AREA EDILIZIA	Peso
	Divisione tecnica	
Area strategica: SERVIZI AGLI STUDENTI	Riqualificazione aule e spazi per gli studenti <i>(cascading da POA)</i>	80%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Efficientamento del monitoraggio delle attività di manutenzione ordinaria	20%
	Servizio di buone pratiche per lo sviluppo sostenibile	
Area strategica: TERZA MISSIONE	Supporto alla redazione piano di spostamento casa-lavoro (<i>cascading da POA</i>)	100%

CENTRI DI SERVIZIO DI ATENEО

	CENTRI DI SERVIZIO DI ATENEО	Peso
	Centro di Servizi e supporto di Ateneo "Campus di Arezzo"	
Area strategica: OBIETTIVI GENERALI DIDATTICA PIANO STRATEGICO, SOSTENIBILITA' ORGANIZZATIVA, PROMOZIONE ATTIVITA' NELLE SEDI DISTACCATE PIANO STRATEGICO	Ridefinizione assetti governance complessiva del Campus Arezzo	100%
	Centro di Geotecnologie "Centro Per Le Ricerche Geologiche, Finalizzate, Applicate e di Sviluppo e per la Formazione Professionale"	
Area strategica: PIANO STRATEGICO	Attività di supporto e orientamento all'obiettivo di incremento dei corsi	100%
	Sistema museale universitario senese	
Area strategica: TERZA MISSIONE	Apertura Scala Santa di San Galgano nell'anno Giubilare (<i>cascading da POA</i>)	50%
Area strategica: TERZA MISSIONE	Riqualificazione percorso museale Rettorato (<i>cascading da POA</i>)	30%
Area strategica: TERZA MISSIONE	Collana di volumi sul patrimonio dell'Ateneo (<i>cascading da POA</i>)	20%

	Centro universitario per l'innovazione e la qualità nell'apprendimento permanente - UnisiAP	
Area strategica: DIDATTICA	Revisione organizzativa Teaching Learning Center per lo sviluppo di programmi didattici innovativi (<i>cascading da POA</i>)	50%
Area strategica: INDICATORE PRO3	Digitalizzazione procedure (<i>cascading da POA</i>)	50%
	Santa Chiara Lab	
Area strategica: TERZA MISSIONE	Apertura laboratorio in San Miniato	100%
	Centro linguistico dell'Università di Siena	
Area strategica: INTERNAZIONALIZZAZIONE	Valutazione delle competenze linguistiche degli studenti e delle studentesse dei corsi di studio erogati in lingua inglese	100%

SEGRETERIE AMMINISTRATIVE DIPARTIMENTI

	SEGRETERIE AMMINISTRATIVE	Peso
Area strategica: RICERCA	Implementazione dei processi dipartimentali di supporto alla Ricerca	100%

PRESIDI

	PRESIDI	Peso
Area strategica: SOSTENIBILITA'	Revisione Piano tariffario spazi	50%
Area strategica: TERZA MISSIONE	Regolamento parcheggi (<i>cascading da POA</i>)	50%

AMMINISTRAZIONE CENTRALE

	STRUTTURA	Peso
	Divisione stampa, comunicazione e URP	
Area strategica: TERZA MISSIONE	Produzione linee guida per disseminazione nuova identità visiva (<i>cascading da POA</i>)	30%
Area strategica: OBIETTIVO SPECIFICO TERZA MISSIONE	Nuovo portale (<i>cascading da POA</i>)	70%

	Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Miglioramento conoscenze per lo svolgimento delle gare appalti	100%
	Ufficio convenzioni e procedimenti elettorali	
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Semplificazione amministrativa delle procedure	50%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Sviluppo motore ricerca per convenzioni e accordi di ricerca	50%
	Divisione ragioneria	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Adozione del manuale di contabilità	50%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Introduzione contabilità ACCRUAL)	30%
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Introduzione disciplina agenti contabili e resa del conto giudiziale	20%
	Ufficio assicurazione della qualità	
	Ufficio valutazione e supporto al nucleo	
Area strategica: QUALITA'	Attività di supporto alle procedure per accreditamento ANVUR	100%
	Ufficio gender equality, human rights e politiche integrate	
Area strategica: PIANO AZIONI POSITIVE	Ampliamento in Ateneo di punti di ascolto antiviolenza	100%
	Ufficio Organi collegiali	
	Ufficio atti normativi e supporto alla protezione dati	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Condivisione di procedure interagenti per la semplificazione del processo di revisione dei regolamenti	100%
	Ufficio sistemi di controllo e performance	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Miglioramento dell'integrazione dei piani del Piano integrato di attività e organizzazione	100%
	Settore programmazione	
Area strategica: MIGLIORAMENTO	Supporto allo sviluppo applicativo condiviso gestione POE	100%

	Servizio di prevenzione e protezione	
Area strategica: BENESSERE ORGANIZZATIVO	Monitoraggio delle criticità stress lavoro correlato	100%
	Divisione legale e avvocatura	
Area strategica: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Implementazione nel Portale di Ateneo della sezione "Lavora con noi"	100%

	Segreteria del Rettore	
Area strategica: MONITORAGGIO PERIODICO INDICATORI	Monitoraggio degli indicatori della programmazione strategica	100%
	Segreteria Direzione generale	
Area strategica: SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Supporto alla Direttrice generale nelle attività inerenti alla revisione dell'assetto organizzativo	100%

Gli obiettivi organizzativi di Struttura, legati direttamente alla Programmazione strategica, declinati con logiche *cascading* o orientati da progetti di miglioramento delle strutture, sono descritti analiticamente con relativi indicatori, target, azioni e budget nelle schede Allegato 2. Gli obiettivi organizzativi di Struttura e sintetizzati nel sub 2a) Infografica obiettivi organizzativi di Struttura.

2.2.4. Performance individuale

Rappresenta l'apporto dei/delle singoli/e dipendenti al conseguimento delle performance organizzativa o di struttura, sia in termini di attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di competenze e comportamenti.

Sono obiettivi assegnati specificamente al/alla dirigente o al/alla dipendente con incarichi di responsabilità ritenuto/a l'unico soggetto chiamato a risponderne. Essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al/alla singolo/a), o possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del/della dirigente/dipendente o non essere collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*).

Tenuto conto del disegno organizzativo vigente e dello stato delle trattative sindacali, che è ancora impegnato nella definizione delle nuove configurazioni di responsabilità derivanti dalla recente piattaforma contrattuale modificativa dei precedenti assetti, si riporta di seguito il quadro dei responsabili affidatari di obiettivi individuali:

Direttore generale
Dirigenti
Elevate professionalità responsabili di Divisione
Funzionari responsabili di Unità organizzative o Uffici
Collaboratori affidatari di Settori o funzioni specialistiche

Si precisa che con DDG 6055/2024 le sottolineate responsabilità sono al momento, per i motivi suddetti, prorogate al 31 marzo 2025 e che eventuali variazioni, anche correlate allo sviluppo del modello organizzativo, saranno tempestivamente annotate per aggiornare gli atti di programmazione.

Rilevano inoltre in quest'ambito, al di là del profilo di responsabilità nel raggiungimento di un risultato individuale, i **comportamenti organizzativi**; essi attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuna/o all'interno dell'Amministrazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei/delle

Dirigenti/Responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione del personale afferente volta ad una certa differenziazione dei giudizi.

Nella tabella seguente sono riportati gli obiettivi individuali previsti:

Obiettivo individuale	Soggetti coinvolti	Pesi
Revisione dell'assetto organizzativo dell'Università degli Studi di Siena	Direttrice generale	40%
Valorizzazione delle persone delle pubbliche amministrazioni nel loro contesto organizzativo		10%
Efficientamento dei processi di spesa dell'Ateneo con riduzione dei tempi di pagamento		10%
Efficientamento della gestione degli orari in ambito convenzione		40%
Favorire la prosecuzione negli studi universitari - Analisi dati relativi agli abbandoni	Dirigente Area Servizi allo studente	80%
Promozione della formazione per il personale assegnato e monitoraggio fruizione pertinente		20%
Promozione della formazione per il personale assegnato e monitoraggio fruizione pertinente	Tutti i/le Responsabili di I e II livello	100%

Gli obiettivi individuali sono descritti analiticamente con relativi indicatori, target, azioni e budget nelle schede Allegato 3. Gli obiettivi individuali e sintetizzati in sub 3a) Infografica obiettivi individuali.

2.2.5. Obiettivo di *Customer Satisfaction*

Il sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, approvato contestualmente al presente Piao (https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/sistema_di_valutazione_Unisi_2025-1.pdf), ha introdotto tra gli elementi di misurazione e valutazione (consulta SMVP 2025 § 3.3.) un item valutativo relativo alla *customer*.

Sì è in quella sede assunto che la *customer* di riferimento sia l'indagine rilevata nell'ambito del laboratorio Good Practice che si avvale della somministrazione di 4 questionari³⁰.

E' stato definito nel medesimo documento che la *customer* valutata nell'anno 2025, con i pesi indicati per ciascuna figura professionale nella tabella di pagina 31 del SMVP 2025 sotto riportata, sia quella relativa alla domanda n° C7, dal questionario somministrato a studenti e studentesse del I anno, e alla domanda n°B7, del questionario somministrato a studenti e studentesse degli anni successivi, formulata in entrambi i questionari come segue: **"Sei complessivamente soddisfatto/a delle infrastrutture e servizi di campus?"**.

³⁰ Indagine rivolta a Docenti, Assegniste, Assegnisti, Dottorande e Dottorandi (DDA - Indagine Good Practice) – programmata per febbraio; indagine rivolta al Personale Tecnico Amministrativo (PTA - Indagine Good Practice) - programmata per febbraio; indagine rivolta alle studentesse e agli studenti del I anno (STUD - Indagine Good Practice) –programmata per febbraio; indagine rivolta alle studentesse e agli studenti degli anni successivi (STUD - Indagine Good Practice) –programmata per febbraio

Tabella riepilogativa dei pesi assegnati alle singole dimensioni della performance nella valutazione

Dimensioni della performance	Performance Organizzativa		Performance Individuale		Customer satisfaction (domanda generale) (CS)
	di Ateneo (PA)	di Struttura (PS)	Obiettivo individuale ¹⁾ (OI)	Comportamento organizzativo (CO)	
categoria					
DG	40%	-	30%	20%	10%
DIRIGENTI	30%	25%	25%	10%	10%
EL RESPONSABILE DI FUNZIONE	20%	30%	25%	20%	5%
EL SENZA INCARICO	10%	50%	-	35%	5%
FU RESPONSABILE DI FUNZIONE	5%	35%	20%	35%	5%
FU SENZA INCARICO	5%	50%	-	40%	5%
TECNOLOGI/GHE	-	-	-	100%	-
CO CON INCARICO	5%	34%	20%	40%	1%
CO SENZA INCARICO	2%	47%	-	50%	1%
OPERATORI	-	-	-	99%	1%

¹⁾ Si ricorda che in assenza di obiettivi individuali assegnati, il peso corrispondente sarà attribuito alla componente relativa ai comportamenti.

Il punteggio finale di Customer Satisfaction per Ateneo è quindi calcolato come media dei punteggi delle due misurazioni. Il SMVP descrive la formula di calcolo che è riportata alla pagina 29 dello stesso documento come di seguito:

Il punteggio sintetico di Customer Satisfaction per l'Ateneo nel suo complesso (Indice di Customer Satisfaction di Ateneo) è calcolato come la media delle medie dei punteggi dei due item che rilevano la soddisfazione complessiva nell'anno t nell'indagine studenti del I anno e degli anni successivi.

La valutazione dell'obiettivo di massima prestazione di Ateneo viene effettuata sulla base delle due misurazioni e seguendo sempre lo schema riportato in *Figura 1*.

Esempio:
Customer satisfaction per l'Ateneo
 Media dei punteggi medi ottenuti alla domanda "Sei complessivamente soddisfatto/a della Infrastrutture e servizi campus?" Nell'anno t è uguale a 4,8, nell'anno t-1 era uguale a 4,71

Misurazione 1

So=4	Ta=6	Vr=4,8 È >soglia e <target
((vr-so)/(ta-so))*50+50=70		

Misurazione 2

So=0.001	Ta=0.01	Vr=0.018 È >soglia
100		

Punteggio finale: (Misurazione1+Misurazione2)/2=(70+100)/2=85

Il dato più recente disponibile è quello relativo alla restituzione dell'anno 2023 che registra per i due questionari un tasso di partecipazione pari rispettivamente a 11,5% (STUD1) e a 14,3% (STUDSUCC).

La domanda di specifico interesse ha registrato il seguente esito:

- 4,48 (STUD1)
- 3,88 (STUDSUCC)

Rispetto agli esiti del questionario dell'anno precedente si registra con una media di +0,19 STUD1 e di

-0,05 STUDDSUC.

La media nazionale contestualmente rilevata si assesta su punteggi di 4,33 (STUD1) e 4,10 (STUDDSUC).

In relazione agli obiettivi descritti che prevedono, fra gli altri, un ingente impegno volto a migliorare infrastrutture e spazi dedicati agli studenti e alle studentesse, e al fatto che però la conclusione dei lavori è proiettata nel medio tempo con presumibili disagi che saranno richiesti e vissuti *medio tempore*, l'obiettivo di miglioramento dovrà essere perseguito in modo ragionevolmente contenuto.

Si ipotizza quindi un target di miglioramento medio +2,2 pari a 4,4 (media dei due esiti) con un valore soglia del 4,18 (media dei due esiti per l'anno 2023).

2.3. LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E LE AZIONI DI MITIGAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

L'allegato 4 "Pianificazione, anticorruzione e trasparenza 2025-2027" descrive la pianificazione per il triennio 2025-2027 e si pone in continuità con il Piano per la prevenzione della corruzione adottato dall'Ateneo nel 2013, con programmazione triennale delle misure, annualmente aggiornato, sulla base dei risultati raggiunti, riprogrammando le attività in un'ottica di visione triennale³¹.

Gli obiettivi fissati e le misure programmate fanno riferimento ad un'accezione del concetto di corruzione più ampia della fattispecie penale. Con la legge 190/2012, infatti, è stata delineata una nozione ampia di "prevenzione della corruzione", secondo il termine di *maladministration*, che comprende tutti gli atti e i comportamenti di un pubblico dipendente che, anche se non consistenti in specifici reati, evidenzino un malfunzionamento dell'amministrazione, presupponendo che il cattivo andamento dell'azione amministrativa (con particolare riferimento alla confusione dei ruoli, alla scarsa chiarezza delle procedure e delle responsabilità) possa favorire comportamenti "inappropriati".

In questo senso la prevenzione della corruzione diventa uno strumento utile al miglioramento della gestione ed alla piena attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica.

Il documento di programmazione "Pianificazione anticorruzione e trasparenza 2025-2027", è redatto tenendo presente le normative di riferimento, le delibere A.N.AC.³², le misure definite nei precedenti Piani anticorruzione e trasparenza dell'Ateneo di Siena, le attività di monitoraggio.

Gli obiettivi relativi all'area di intervento trasversale Anticorruzione e trasparenza sono riportati nell'allegato 4.

³¹ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

³² In particolare: gli orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza delineati da A.N.AC. durante l'incontro del 3 febbraio 2022 con i Responsabili per la prevenzione della corruzione; la delibera A.N.AC. n. 1064/2019; la delibera ANAC n. 1208/2017; il PNA 2022 delibera ANAC 7/2023 e il PNA aggiornamento 2023 delibera ANAC 605/2023.

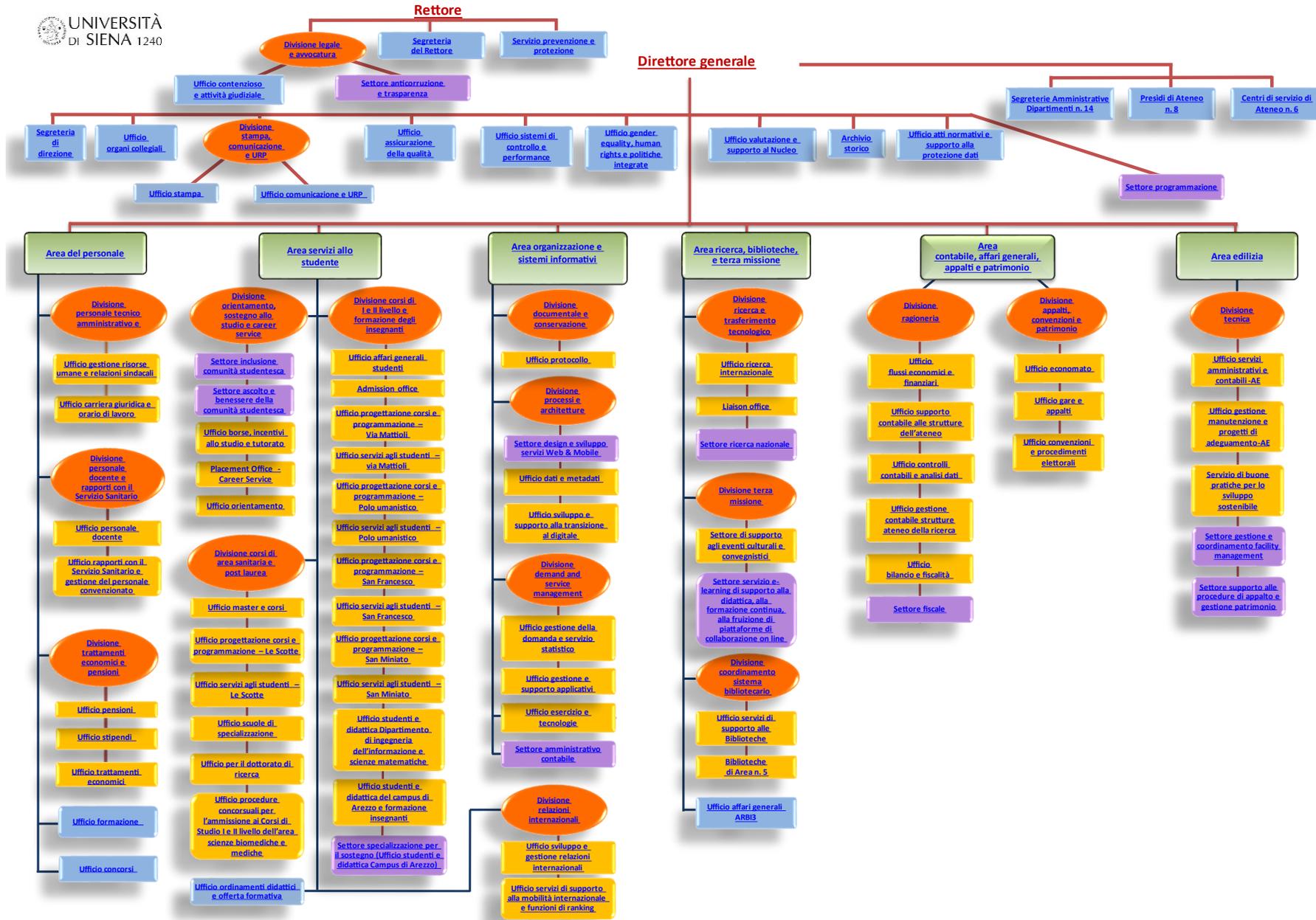
SEZIONE III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. ASSETTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO: PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE

Tenuto conto del quadro istituzionale sintetizzato nella Sezione I del documento, l'assetto organizzativo presenta l'articolazione sotto riportata.

Essa è in fase di revisione tenuto conto del fatto che il disegno vigente è il prodotto di vicende multifattoriali che hanno indotto scelte necessarie di centralizzazione, particolarmente in alcuni ambiti. Vi è inoltre carenza di posizioni apicali cui affidare responsabilità di processi complessi.

L'attuale organizzazione prevede n°42 strutture (tra cui 4 Aree) affidate alla diretta responsabilità della Direttrice generale, 1 sola Dirigente a t.ind. addetta all'Area servizi allo studente, e 1 Dirigente a t. d. in corso di reclutamento cui affidare l'Area della ricerca e del trasferimento tecnologico. Preliminarmente all'introduzione di un diverso modello organizzativo possibile, nei vincoli dalla ridotta sostenibilità, è necessario alimentare nel contesto tecnico amministrativo **la cultura dei processi in una visione d'insieme**. Si sottolinea la necessità di superare sovrabbondanti frammentazioni, la cogenza di implementare le professionalità e le competenze per supportare il decentramento dipartimentale. Tale necessità è recepita dal piano per la formazione e da alcuni obiettivi declinati, anche a livello individuale (vd. Scheda DG.2, Allegato 3 Gli obiettivi individuali), per concorrere ad una revisione armonica, ordinata e partecipata. I lavori allo scopo sono da tempo in corso e costituiscono la presenza di alcuni obiettivi di *performance* organizzativa di natura progettuale sopra descritti e ritenuti fondanti per la crescita attesa della *performance* istituzionale. Fra questi si annota quello relativo alla implementazione delle funzioni dipartimentali (vd. Scheda N.37, Allegato 2 Gli obiettivi organizzativi di Struttura).



3.2. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il presente **Piano triennale dei fabbisogni di personale tecnico-amministrativo 2025-2027** è stato predisposto in attuazione delle norme vigenti alla data della sua adozione e, *in primis*, dell'art. 4, del d.lgs. n. 49/2012, secondo cui le Università, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale, al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale, nel rispetto dei vincoli previsti dagli articoli 5 (limite massimo alle spese di personale) e 7 (rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese di indebitamento) del decreto legislativo stesso.

L'adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale risponde, altresì, alla necessità di dare attuazione alle previsioni di cui agli artt. 6 e 6-ter del d.lgs. n. 165/2001, come novellati dall'art. 4 del d.lgs. n. 75/2017, configurandosi quale strumento funzionale all'attuazione dei principi costituzionali di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

In tale contesto, il presente Piano tiene conto anche degli orientamenti espressi dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione nell'ambito delle *"Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche"* del 08.05.2018 e delle *"Linee programmatiche del Ministro per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione"* espresse in relazione al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

Da menzionare, inoltre, le *"Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"* adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze (Pubblicate sulla G.U. del 14 settembre 2022) che prevedono la definizione del fabbisogno di personale che evolva verso la nozione di "profilo di competenza".

La definizione del nuovo modello di fabbisogno è fondata sul sistema di classificazione del personale introdotte dal CCNL del triennio 2019-2021 sottoscritto in data 18/01/2024. A tale riguardo si evidenzia che una definizione del fabbisogno fondata sul modello introdotto dalle Linee guida sarà possibile a seguito della **mappatura delle competenze in itinere secondo il modello proposto dalla rete Unisof**, cui l'Ateneo prende parte.

Nell'ambito di questo contesto, il presente Piano triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027 si inserisce nella complessiva ed integrata attività di programmazione dell'Ateneo e si riferisce ai fabbisogni del personale tecnico-amministrativo (PTA) relativo al personale dirigenziale, personale tecnico, amministrativo (compreso il personale convenzionato con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese), bibliotecario e i Collaboratori ed Esperti Linguistici.

Rispetto a iniziali stesure, si è tenuto conto nella redazione del piano delle **novità in materia pensionistica introdotte dalla recente Legge di Bilancio 2025 (Legge 30.12.2024, n. 207)** che hanno modificato le previsioni di collocamento a riposo. L'impatto riguarda un numero limitato di risorse, una delle quali, però, in posizioni di particolare responsabilità. Ben più impattanti sono invece **le misure adottate in materia di sostenibilità del Bilancio di previsione del 2025** che hanno determinato, come nel seguito specificato, un "blocco" nelle attese azioni programmatiche.

3.2.1. Lo stato delle risorse

Nella Tabella 1 è riportata la consistenza numerica del personale nel triennio 2022/2024 insieme alla previsione nel triennio 2025/2027 in relazione alle nuove Aree professionali al 01 gennaio di ogni anno.

Tabella 1 - Andamento della consistenza numerica del personale nelle nuove Aree professionali per il triennio 2022/2024 e previsioni per il triennio 2025/2027

Aree Professionali	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dirigenti e DG	2	4	4	3	2	2
CEL	37	36	33	30	25	22
Operatori (ex categoria B)	42	43	42	42	39	39
Collaboratori (ex categoria C)	446	430	445	435	413	404
Funzionari (ex categoria D)	288	276	270	256	248	242
Elevate Professionalità (ex categoria EP)	24	20	18	17	18	18
Tecnoghe/i	14	13	14	20	14	3
TOTALI	853	822	826	803	759	730

Grafico 1 – Composizione percentuale del personale nelle nuove aree professionali al 01 gennaio 2025

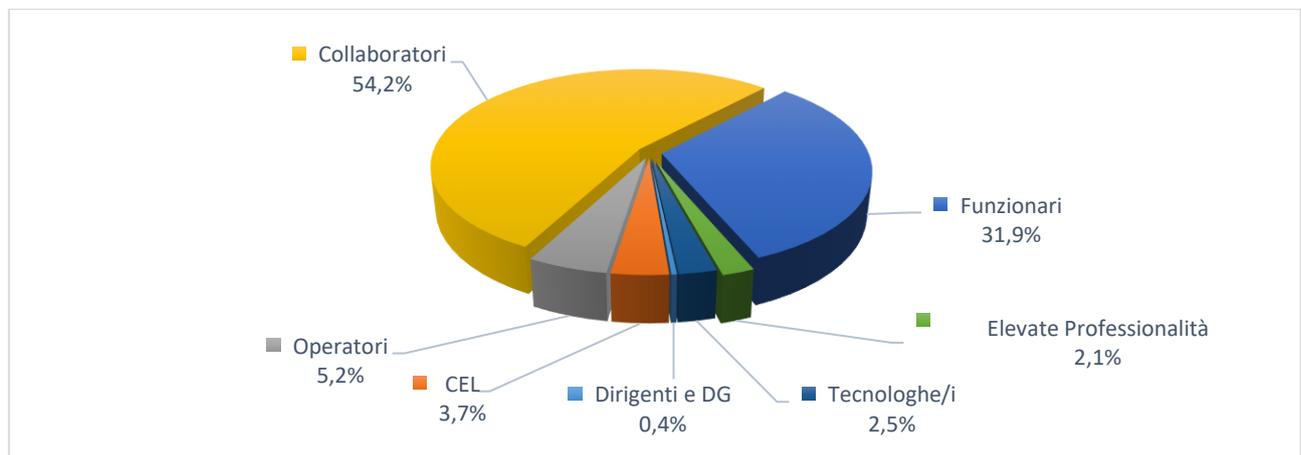


Grafico 2 – Percentuale del personale convenzionato e personale non convenzionato al 01 gennaio 2025

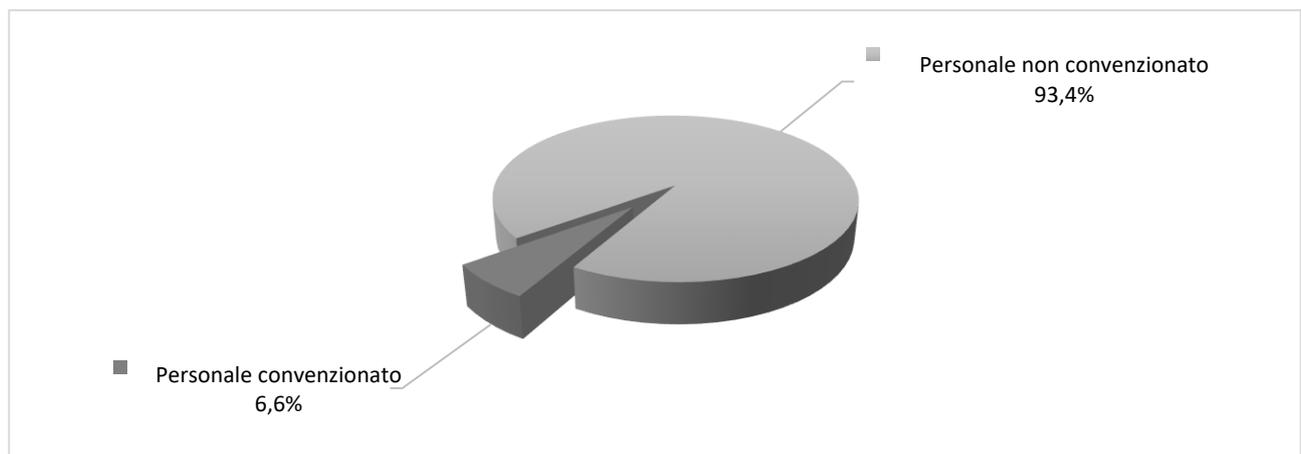


Grafico 3 – Percentuale del personale convenzionato e non convenzionato inquadrato nell'Area professionale dei Funzionari al 01 gennaio 2025

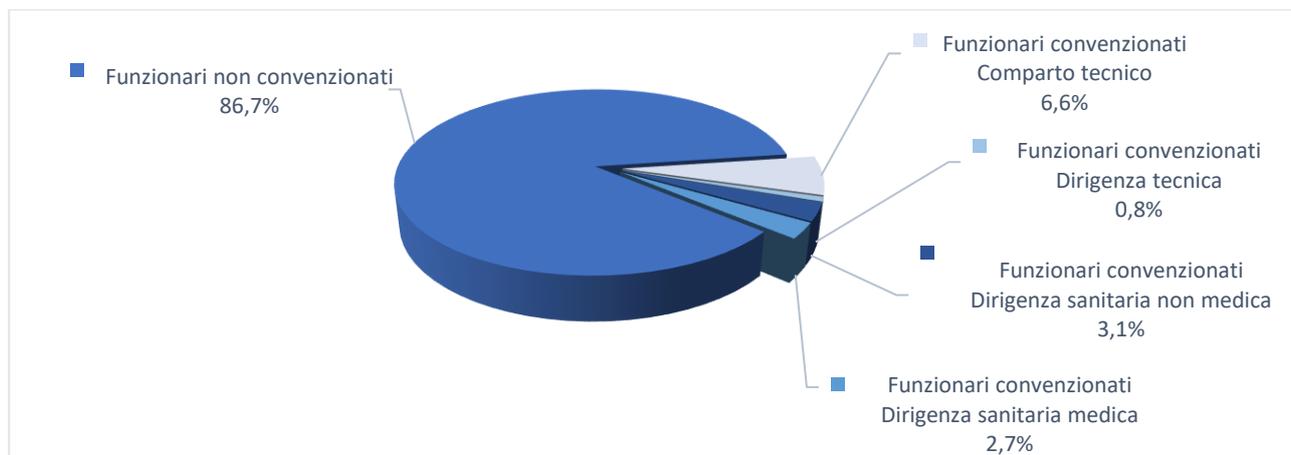


Grafico 4 – Percentuale del personale convenzionato e non convenzionato inquadrato nell'Area professionale dei Collaboratori al 01 gennaio 2025

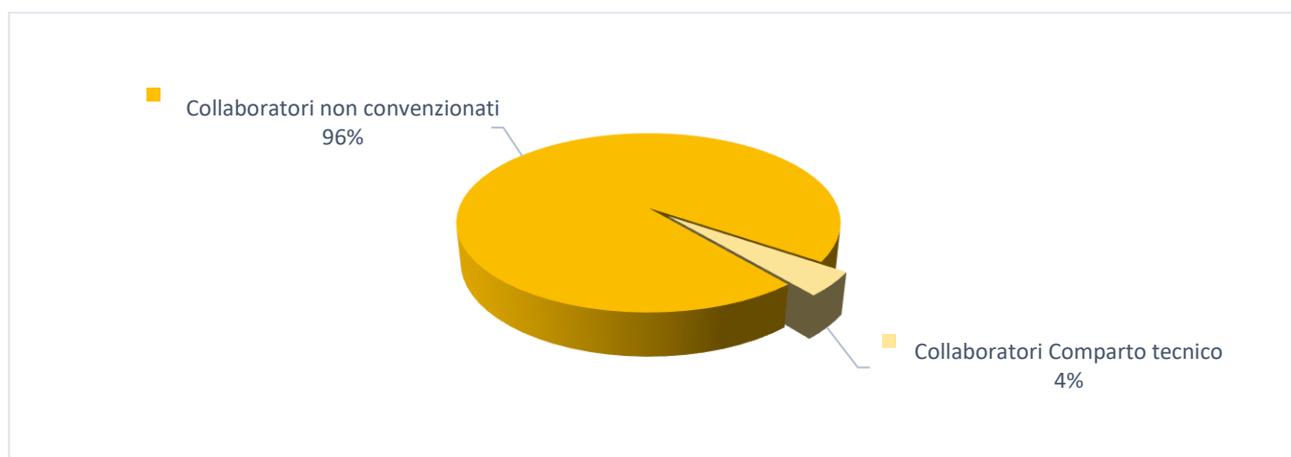


Grafico 5 – Composizione percentuale per genere del personale nelle nuove Aree professionali al 01 gennaio 2025

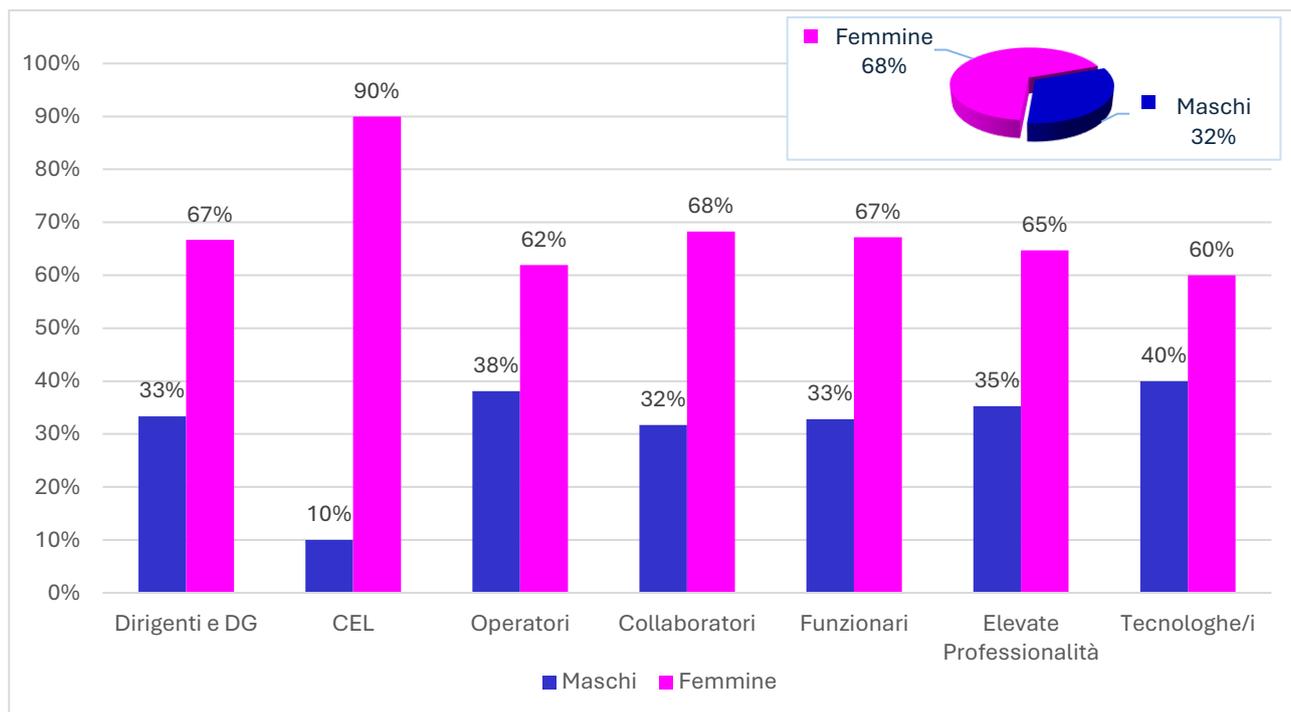


Grafico 6 – Distribuzione percentuale del personale per classi di età al 01 gennaio 2025

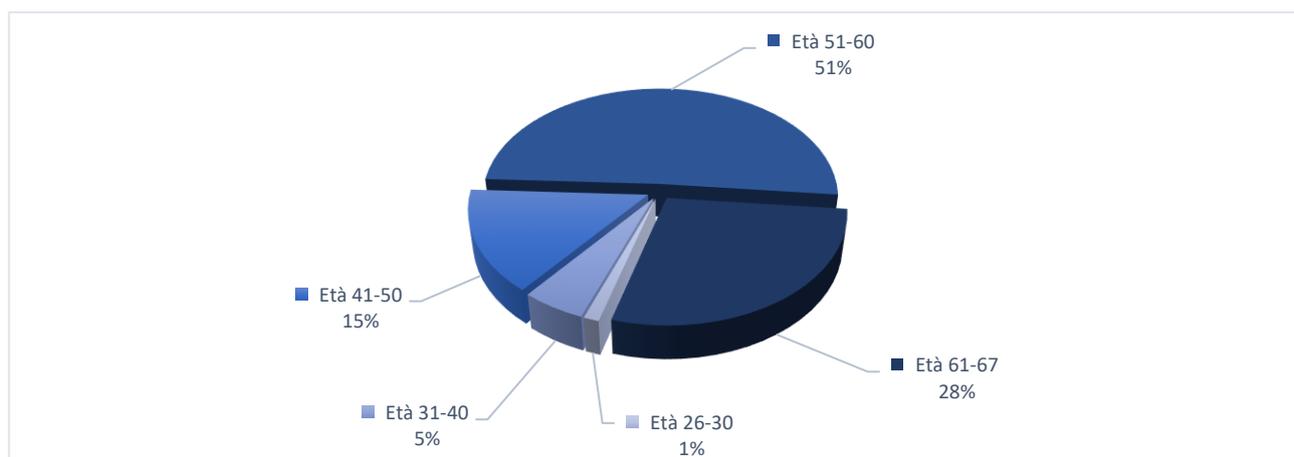
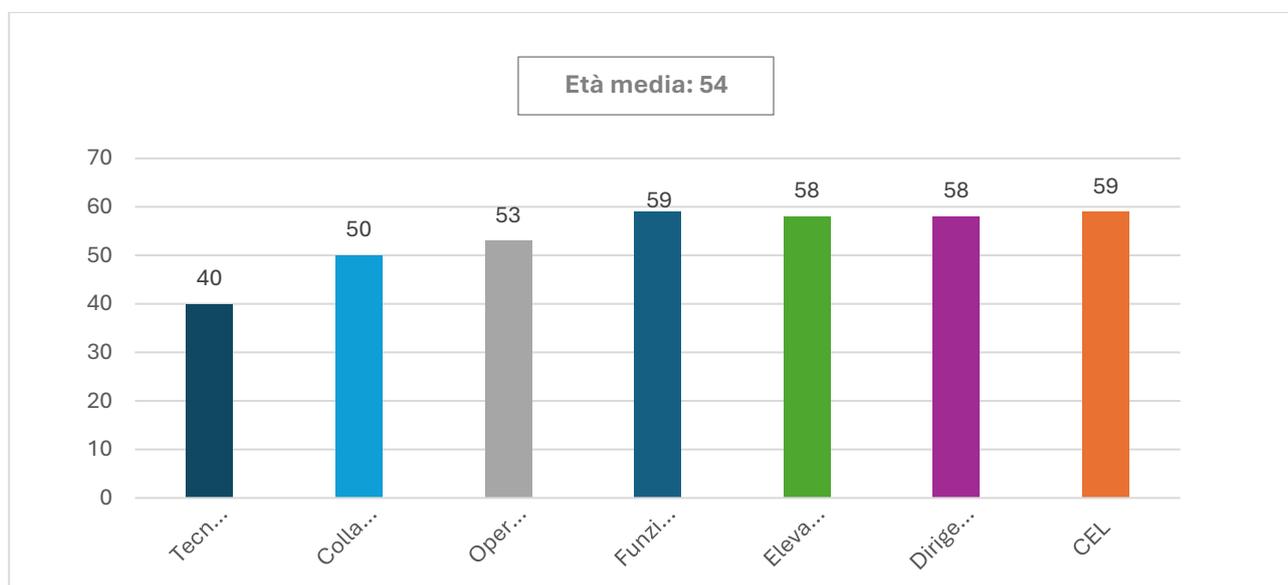


Grafico 7 - Età media del personale nelle nuove aree professionali al 01 gennaio 2025



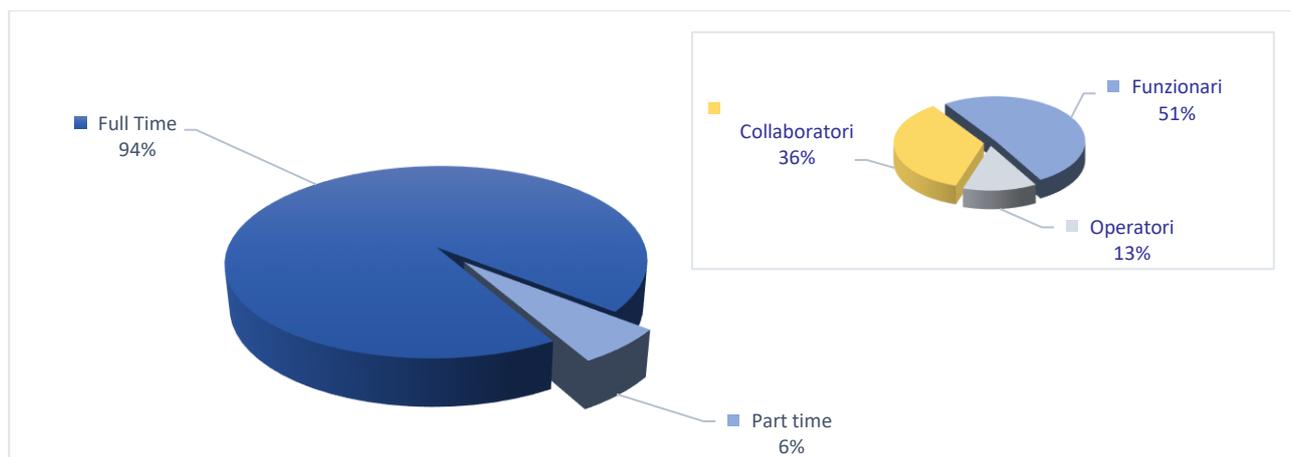
Di seguito si riporta la consistenza numerica del personale nel triennio 2022/2024 insieme alla previsione per il triennio 2025/2027 in relazione ai nuovi Settori professionali al 01 gennaio di ogni anno.

Tabella 2 - Andamento della consistenza numerica del personale nei nuovi Settori professionali per il triennio 2022/2024 e previsioni per il triennio 2025/2027

Area/ex Categoria	Settore/Ex Area	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Operatori (ex categoria B)	Settore amministrativo	10	11	11	19	18	18
	Settore dei servizi generali e tecnici	32	32	31	23	21	21
	Settore socio-sanitario	0	0	0	0	0	0
Collaboratori (ex categoria C)	Settore amministrativo	247	240	254	247	235	231
	Settore della comunicazione e informazione				3	3	3
	Settore delle biblioteche	38	35	40	47	44	41
	Settore socio-sanitario	7	6	6	20	20	18
	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	154	149	145	118	111	111

Area/ex Categoria	Settore/Ex Area	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Funzionari (ex categoria D)	Settore amministrativo - dipartimentale	103	99	104	14	14	14
	Settore amministrativo - gestionale				91	85	85
	Settore della comunicazione e informazione				2	2	2
	Settore delle biblioteche	16	16	14	13	13	13
	Settore socio-sanitario	18	15	15	34	33	31
	Settore scientifico - tecnologico	151	146	137	76	75	71
	Settore tecnico - informatico				26	26	26
Elevate Professionalità (ex categoria EP)	Settore amministrativo - dipartimentale	17	15	13	1	1	1
	Settore amministrativo - gestionale				12	12	12
	Settore della comunicazione e informazione				1	1	1
	Settore delle biblioteche	1	1	1	1	1	1
	Settore medico-odontoiatrico e socio-sanitario	2	2	2	0	0	0
	Settore scientifico - tecnologico	4	2	2	1	1	1
	Settore tecnico - informatico				1	2	2
Tecnoghe/i	Settore amministrativo - gestionale	13	12	11	0	0	0
	Settore socio-sanitario	1	1	0	0	0	0
	Settore delle biblioteche	0	0	2	0	0	0
	Settore scientifico - tecnologico	0	0	1	20	14	3
Totale		814	782	789	770	732	706

Grafico 8 – Distribuzione percentuale del personale part-time e full time e distribuzione percentuale del part – time nei Settori professionali al 01 gennaio 2025



3.2.2. Programmazione del fabbisogno 2025-2027

L'elaborazione di un piano di fabbisogno del personale tecnico amministrativo credibile e sostenibile risente inevitabilmente del **taglio dell'FFO operato dal Decreto ministeriale MUR n. 1170/2024** più volte trattato in questo documento e delle misure di sostenibilità adottate dal Consiglio di Amministrazione nel mese di ottobre 2024 (Rep. n. 31/2024, Prot. n. 215481 del 28/10/2024).

Fra queste, in particolare, si ricordano quelle relative alla **sospensione delle procedure di reclutamento programmate sul finanziamento straordinario di cui al DM n. 795/2023** e quelle relative al **differimento delle prese di servizio al 01/01/2026 delle procedure di reclutamento pubblicate sul sito istituzionale** e nel portale della Funzione Pubblica InPA e non concluse alla data del 25 ottobre 2024. Per quanto qui rileva si riportano di seguito le procedure già programmate in termini di Punti Organico Equivalente (POE) per il reclutamento di PTA e sospese a seguito di provvedimenti di sostenibilità.

Bandi da pubblicare - corrispondente a POE	Dettaglio
0,30 (Cofinanziamento Dpt)	n. 1 Funzionario in cofinanziamento DSSBC
0,30	n. 1 Funzionario per profilo di Archivista
0,30	N. 1 Funzionario per tener conto dei futuri pensionamenti di responsabili segreterie amministrative dei Dipartimenti
0,125 (con cofinanziamento Dpt non ancora deliberato)	n. 1 Funzionario, per le esigenze del DIISM
0,80	n. 2 Elevate Professionalità per esigenze dell'Area dei servizi alla didattica e dell'Area dell'internazionalizzazione)
0,30	N. 1 Funzionario per esigenze AOSI
0,25	n. 1 Collaboratore per esigenze area edilizia
0,65	n. 1 dirigente per AOSI (in sostituzione del dirigente a tempo determinato in scadenza a gennaio 2025)
0,50	Da destinare ex Delibera del CdA del 26/07/2024

Totale: 3,525 POE

Fra le procedure invece comprese nell'elenco di quelle i/le cui vincitori/trici prenderanno servizio al 01/01/2026 si annotano le seguenti:

Assunzioni differite - corrispondente a POE	Dettaglio
1	n. 4 posti, Area Collaboratori, per le esigenze dell'Area Organizzazione e Sistemi Informativi (AOSI)
0,30 (con cofinanziamento Dpt)	n. 1 posto Area Funzionari, per le esigenze del DISPOC
0,60	n. 2 Funzionari esigenze area edilizia
0,30 (con cofinanziamento Dpt)	N. 1 posto Area Funzionari, per le esigenze del DBM
0,50	n. 2 Collaboratori per esigenze comunicazione
0,30 (con cofinanziamento Dpt)	N. 1 posto Area Funzionari, per le esigenze del DSFTA
0,30	N. 1 posto Area Funzionari, per le esigenze dell'Area Organizzazione e Sistemi Informativi (AOSI)
0,30 (con cofinanziamento Dpt)	N. 1 posto Area Funzionari, per le esigenze del DIISM
0,20	N. 1 Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) – madrelingua inglese

Totale POE: 3,8

Dello stesso programma sono invece state concluse le procedure riportate i cui vincitori hanno preso servizio nel corso del 2024:

Personale reclutato - corrispondente a POE	Dettaglio
0,40	N. 1 assunzione di personale dell'Area delle Elevate Professionalità - Settore della comunicazione e informazione
0,10	N. 1 assunzione di personale dell'Area delle Elevate Professionalità - Settore amministrativo – gestionale (vincitore personale interno)
0,10	N. 1 assunzione di personale dell'Area delle Elevate Professionalità - Settore tecnico – informatico (vincitore personale interno)
0,20	N. 1 assunzione di CEL madrelingua tedesca
0,25	N. 1 assunzione di personale dell'Area dei Collaboratori per esigenze del Centro Linguistico di Ateneo
1	N. 4 assunzioni di personale dell'Area dei Collaboratori per esigenze delle Segreterie dei Dipartimenti
0,25	N. 1 assunzione di personale dell'Area dei Collaboratori per esigenze dell'Ufficio concorsi
0,25	N. 1 assunzione di personale dell'Area dei Collaboratore per DSMCN con cofinanziamento

TOT. P.O: 2,55

Forte è l'impatto della misura sul fabbisogno già dichiarato nel PIAO precedente e non pienamente soddisfatto, la cui mancata realizzazione colpisce anche obiettivi ed ambiti strategici per le politiche d'Ateneo e le conseguenti azioni operative.

La possibilità di recuperare il sospeso e di confermare le prese di servizio già differite al 01/01/2026 è subordinata agli esiti del Bilancio consuntivo. Qualora, come auspicabile, vi siano spazi per la ripresa del programma, le posizioni a vario titolo sopra menzionate saranno evase con priorità assoluta.

Al momento, nel **Bilancio di previsione dell'anno 2025 non vi è copertura di punti organico** di turn over pur a fronte delle previste cessazioni sotto rappresentate.

- ⇒ n. 5 unità di personale con qualifica di Collaboratori ed Esperti Linguistici - CEL
- ⇒ n. 3 unità di personale dell'Area degli Operatori
- ⇒ n. 16 unità di personale dell'Area dei Collaboratori
- ⇒ n. 6 unità di personale dell'Area dei Funzionari
- ⇒ n. 1 unità di personale dell'Area delle Elevata Professionalità

Resterebbero all'attivo per la programmazione del fabbisogno non ancora impegnati 0,50 POE oltre a 0,125 POE provenienti dal mancato utilizzo da parte del Dipartimento Studi aziendali e giuridici dei punti POE attribuiti a titolo di cofinanziamento per un totale di **0,615** la cui derivazione è però da programmazione strategica di cui al DM n. 795. Per le ragioni sopra esposte, essi debbono essere considerati non fruibili in ossequio alla misura che considera disponibili per la copertura della spesa corrente la residua programmazione (D.L. n. 71/2024 convertito in L. n. 106/2024, art. 15).

L'unica risorsa evidenziata in Bilancio alla voce di conto 01.04.01.04 espone una **somma di € 132.514** lordo lavoratore per consentire **progressioni verticali di personale** secondo le previsioni contrattuali di cui all'art. 92 del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca del 18/01/2024. Tali progressioni sono finanziate mediante l'utilizzo delle risorse determinate ai sensi dell'art. 1, comma 612, della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022) in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 del personale tecnico amministrativo.

Nel regime transitorio previsto dal CCNL tale importo può essere utilizzato per la crescita professionale di risorse interne che, previa selezione, possano favorire con questo meccanismo di valorizzazione punti nodali o di responsabilità presenti nell'organizzazione senza impegnare punti organico.

Tale prospettiva è coerente con la misura strategica contenuta nel documento di riferimento al piano strategico relativamente alla legittima soddisfazione professionale ed economica del PTA. Il necessario regolamento propedeutico all'utilizzo dell'istituto è attualmente rimesso al confronto con le rappresentanze sindacali.

Tenuto conto degli attuali assetti organizzativi e dei cambiamenti in fieri si ritiene di programmare le progressioni verticali, previo espletamento di procedure valutative interne, come segue:

- ⇒ Responsabile Sezione Museale Rettorato (vd. obiettivo strategico)
- ⇒ Direttore Tecnico del Centro Servizi Santa Chiara Lab
- ⇒ Direttore Centro Servizi e supporto Cogear "Campus di Arezzo" (vd. obiettivo POA)
- ⇒ Uffici della didattica (Servizi per gli studenti e Progettazione e programmazione corsi)

Analoga possibilità di progressione verticale non è praticabile per i passaggi a EP che, previa verifica di sostenibilità sul relativo fondo contrattuale delle risorse decentrare delle Aree delle Elevate Professionalità, potrebbero essere esperiti irrobustendo punti strategici dell'organizzazione. In particolare è ritenuta misura di interesse nella programmazione del fabbisogno lo **scorrimento della graduatoria relativa all'Area delle Elevate Professionalità per il al Settore tecnico - informatico** per esigenze dell'Area Organizzazione e Sistemi Informativi (AOSI), approvata con DDG n. prot. n. 140378 del 10/07/2024) ove sono collocati in posizione utile due risorse professionali già presenti in Ateneo.

L'impegno di POE richiesto per il reclutamento di tali due unità di personale dell'Area delle Elevate Professionalità è pari ad un costo effettivo di Bilancio per il differenziale stipendiale pari a € 2.010,20 lordo beneficiario, **pari a € 2.781,71 lordo datore ed a € 534,30 lordo beneficiario**, pari a € 739,36 lordo datore.

Qualora nel corso dell'esercizio 2025 si palesasse l'opportunità di attribuire POE sostenibili sul Bilancio per la programmazione del PTA, oltre al prioritario riavvio della programmazione sospesa e sopra riassunta, si considera **strategico il reclutamento delle seguenti figure professionali:**

- ⇒ n. 1 figura di **Psicologo** per strutturare il Servizio di counseling attivo in Ateneo e su cui è programmata, fra le altre, un'azione della programmazione triennale - Area dei Funzionari (vd. obiettivo POA);
- ⇒ n. 3 **risorse per l'area didattica e servizi agli studenti**, variamente allocate sui processi - Area dei Collaboratori;
- ⇒ n. 2 **risorse per Admission Office e relazioni internazionali** - Area dei Collaboratori (vd. obiettivo POA);
- ⇒ n. 2 **risorse per Area ricerca per turn over** - Area dei Collaboratori;
- ⇒ n. 2 **giardinieri** - Area degli Operatori;

- ⇒ n. 3 risorse da adibire alle attività del Presidio - Area degli Operatori;
- ⇒ n. 1 risorsa appartenente all'Area delle Elevate Professionalità al fine di ricomporre il flusso della didattica con quello della **Formazione insegnanti del Campus di Arezzo** a cui affidare la responsabilità di processi dell'articolata offerta formativa lì erogata in vista anche dell'attesa implementazione (vd. Programmazione strategica e obiettivo di *performance* organizzativa di Ateneo);
- ⇒ n. 2 **CEL di inglese**, n. 1 **CEL di spagnolo** a seguito della scadenza dell'attuale contratto a tempo determinato al 18/12/2025 e n. 1 **CEL di russo** a seguito della scadenza del contratto a tempo determinato al 6/12/2025.

Nell'ambito della presente programmazione è necessario inoltre evidenziare che è in **corso di definizione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese – AOUS l'istituzione di una struttura integrata**, da costituirsi in applicazione del Protocollo regionale attuativo delle norme ex D. Lgs. n. 517/99, di supporto al processo dei trials clinici.

L'attività di sperimentazione clinica, infatti, oltre ad essere un momento significativo per l'evoluzione ed il progresso delle cure, costituisce un'attività scientifica oggetto di valutazione da parte di ANVUR.

La struttura integrata di supporto dovrà assolvere all'intero processo coniugando gli aspetti della ricerca clinica con quelli della cura e dovrà prevedere un team multidisciplinare che con lo sperimentatore principale e lo sponsor affronti e risolva i temi che rilevano nel processo (valutazione di impatto, trattamento dati, aspetti economici finanziari, aspetti assicurativi, tracciabilità dei flussi). **L'elevazione del numero di trials clinici**, qualificato in ambito universitario come attività conto terzi, **costituisce un obiettivo** della Programmazione strategica³³.

NOVITA' IN TEMA DI PENSIONI

Occorre infine tenere presente che la Legge di bilancio 2025 (Legge 30.12.2024, n. 207), prevede, in materia di trattamenti pensionistici, che il limite massimo ordinamentale di età sia fissato a 67 anni fermi restando i limiti più elevati esistenti per alcune categoria di lavoratori pubblici. Viene di conseguenza abrogato l'art. 2, comma 5 della legge 101/2013 che aveva confermato il limite ordinamentale dell'età a 65 anni e che consentiva alle Amministrazioni pubbliche di procedere al collocamento a riposo d'ufficio al personale che, avendo raggiunto i requisiti per la pensione anticipata legge Fornero, compiva i 65 anni di età.

In particolare è stato abrogato il comma 11 dell'articolo 72 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, che disponeva che "Con decisione motivata con riferimento alle esigenze organizzative e ai criteri di scelta applicati e senza pregiudizio per la funzionale erogazione dei servizi, le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, incluse le autorità indipendenti, possono, a decorrere dalla maturazione del requisito di anzianità contributiva per l'accesso al pensionamento, come rideterminato a decorrere dal 1° gennaio 2012 dall'articolo 24, commi 10 e 12, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, risolvere il rapporto di lavoro e il contratto individuale anche del personale dirigenziale, con un preavviso di sei mesi e comunque non prima del raggiungimento di un'età anagrafica che possa dare luogo a riduzione percentuale ai sensi del citato comma 10 dell'articolo 24. Le disposizioni del presente comma non si applicano al personale di magistratura, ai professori universitari e ai responsabili di struttura complessa del Servizio sanitario nazionale e si applicano, non prima del raggiungimento del sessantacinquesimo anno di età, ai dirigenti medici e del ruolo sanitario. Le medesime disposizioni del presente comma si applicano altresì ai soggetti che abbiano beneficiato dell'articolo 3, comma 57, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, e successive modificazioni".

A seguito di tale abrogazione viene meno la possibilità di disporre la risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro - disposta in applicazione della Delibera del Consiglio di Amministrazione Rep. n. 343 del 24.09.2014, Prot. n. 32038, relativa all'applicazione dell'art. 1, comma 5 del D.L. n. 90 del 24.6.2014, convertito in legge n. 114 del 11.08.2014 - al compimento dell'anzianità contributiva utile al pensionamento, prevista dall'art. 24, commi 10 e 12 del D.L. 201/2011, convertito in Legge 214/2011.

³³ Pag. 31, https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/PROGRAMMAZIONE%20STRATEGICA%202024-2026_agg.%20dicembre%202024_1.pdf

3.2.3. Altre assunzioni: i contratti a tempo determinato

In esecuzione del Piano triennale 2024-2026 e della citata delibera del Consiglio di Amministrazione Rep. n. 318/2024, Prot. n. 215481 del 28/10/2024, è prevista l'assunzione per le esigenze dell'Area ricerca, terza missione e trasferimento tecnologico di **n. 1 dirigente a tempo determinato per un periodo di un anno**. Le procedure sono attualmente in atto.

È inoltre necessario procedere all'espletamento di una procedura concorsuale per l'assunzione di n. 1 unità di personale a tempo determinato dell'Area delle Elevate Professionalità per la durata di un anno, eventualmente prorogabile, resasi necessaria per far fronte alla sostituzione della Responsabile della Divisione personale tecnico amministrativo vincitrice di altro concorso presso altro Ateneo. Sono allo studio alternative ipotesi di risoluzione dell'assenza finalizzate a favorire la riunificazione di processi inerenti alla gestione giuridica ed economica del personale.

Sono attualmente attivi i seguenti **13 contratti a tempo determinato**, di cui n. 2 relativi a CEL, la cui eventuale proroga nei limiti normativi possibili è riservata alle valutazioni in merito alla sussistenza delle ragioni che hanno determinato l'avvio di rapporti e alla permanente sussistenza dei finanziamenti esterni a ciò finalizzati presso le seguenti sedi, finanziati con risorse esterne, ad eccezione del contratto a tempo determinato in essere presso la Divisione tecnica e dei due contratti per CEL

n. 1 Centro di Servizio di Ateneo denominato Centro di Geotecnologie "Centro Per Le Ricerche Geologiche, Finalizzate, Applicate e di Sviluppo e per la Formazione Professionale"

n. 1 Biblioteca Area Umanistica

n. 1 Centro di Servizio di Ateneo denominato UnisiAP

n. 1 Centro di Servizio di Ateneo denominato Centro di Geotecnologie "Centro Per Le Ricerche Geologiche, Finalizzate, Applicate e di Sviluppo e per la Formazione Professionale"

n. 1 Dipartimento di Biotecnologie Mediche

n. 2 Centro di Servizio di Ateneo denominato Centro Linguistico Dell'Università di Siena

n. 1 Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive

n. 1 Ufficio studenti e didattica del Campus di Arezzo e formazione degli insegnanti

n. 1 Divisione tecnica

n. 1 Settore ricerca Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente

n. 1 Museo Nazionale dell'Antartide "Felice Ippolito"

n. 1 Centro di Servizio di Ateneo denominato Santa Chiara Lab

3.2.4. Il monitoraggio delle assunzioni obbligatorie

Ai sensi degli artt. 35 e 39 del D. Lgs. n. 165/2001 e s.m.i., l'Università di Siena è tenuta all'assolvimento degli obblighi previsti dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68, recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" e, pertanto, garantisce l'assunzione di personale disabile (art. 3, L. 68/1999) e di personale appartenente alle c.d. categorie protette (art. 18, L. 68/1999), nella misura del 7% dei lavoratori occupati.

Quanto alla modalità di determinazione della base di computo ed alla conseguente quantificazione della quota d'obbligo, l'Ateneo si attiene alle Linee guida fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con Direttiva n. 1/2019.

In sede di Relazione di accompagnamento al Budget autorizzatorio 2025 relativo alle spese per il personale tecnico amministrativo e dirigente 2025 sono state conseguentemente **previste assunzioni di n. 2 unità di personale dell'Area dei Collaboratori**. Risultano attualmente in servizio **n. 49 colleghe/i appartenenti alla categoria dei disabili e n. 5 colleghe/i appartenenti alle categorie protette**.

3.2.5. La sostenibilità della spesa di personale

Nel rispetto dell'art. 4 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, la programmazione relativa al Piano triennale dei fabbisogni di personale è realizzata assicurando la piena sostenibilità delle spese di personale nell'ambito di quanto previsto all'articolo 3 e nel rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 7 dello stesso decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49.

3.3. GESTIONE PER COMPETENZE E FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Formazione del personale

L'Università degli Studi di Siena promuove la crescita e la valorizzazione delle risorse umane attraverso l'accesso a tre differenti misure.

1. Percorsi di istruzione e formazione post-universitaria.

Già a partire dal 2018 gli organi dell'Ateneo hanno inteso ampliare le agevolazioni per favorire il conseguimento dei titoli di studio per i propri dipendenti tramite la riduzione delle tasse per l'iscrizione ai Corsi di Laurea, ai singoli insegnamenti afferenti ai Corsi di laurea o ai Master. Un contributo pari a € 500 è previsto per coloro che si iscrivono ai master non erogati dall'Ateneo fino ad un massimo di 6 beneficiari.

L'ateneo aderisce al progetto PA 110 E LODE per i dipendenti pubblici che possono beneficiare di condizioni agevolate per le immatricolazioni ad alcuni Corsi di Studio. Sulla base della normativa interna è possibile ottenere una abbreviazione di corso per chi risulti già in possesso di un titolo accademico, o una carriera accademica pregressa ancorché interrotta. Maggiori dettagli all'indirizzo <https://www.unisi.it/didattica/pa-110-e-lode>.

2. Il Piano Annuale per la Formazione (PAF)

La redazione del piano formativo ha quest'anno **un particolare valore strategico**, come indicato nella premessa presente nella specifica sezione.

L'offerta dei corsi a catalogo è formulata a seguito di un'attenta analisi del contesto che ha consentito di mappare il fabbisogno formativo nell'ottica di innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati. Il processo di pianificazione è guidato dai seguenti "driver":

- il supporto al conseguimento degli obiettivi strategici,
- le attività e i servizi propri della missione istituzionale dell'Ateneo,
- i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale),
- l'attuazione della normativa di settore,
- la motivazione dei dipendenti, la valorizzazione del contributo di ciascuno, ed il benessere organizzativo,
- i risultati delle indagini per la rilevazione dei fabbisogni formativi,
- la valutazione ex-post delle iniziative erogate attualmente condotta tramite specifici colloqui con i dirigenti,
- l'analisi dei risultati delle *survey* per la rilevazione della *customer satisfaction* pubblicati nell'apposita pagina.

3. Attività formative non pianificate

Si tratta di corsi erogati tramite enti formativi qualificati di up-skilling e re-skilling, sulla base di richieste individuali confermate e autorizzate dai dirigenti di Area. Generalmente riguardano attività specifiche e caratterizzanti come accade per la platea dei tecnici dedicati alle attività di supporto alla ricerca o all'uso di grandi e nuove tecnologie che esprimono, al bisogno, esigenze peculiari.

Riferimenti normativi

La sezione è redatta secondo quanto previsto da:

1. Le Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali del Ministro per la Pubblica Amministrazione di luglio 2022
2. La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza".
3. Il DM 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni. La Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14.01.2025 è arrivata nella fase già conclusa dell'elaborazione del Piano e pertanto sarà contemplata in fase di aggiornamento e successive stesure e revisioni.

Le attività programmate nel 2025

Premessa

L'Amministrazione, nel valorizzare le attività formative dedicate allo sviluppo professionale del personale, ha ritenuto di proporre un maggior impegno nella partecipazione a programmi di formazione che accrescano competenze specialistiche o trasversali in un contesto a vocazione didattica quale è un Ateneo.

Come anticipato dalla Direttrice generale - tramite email (del 9 ottobre 2024) indirizzata a tutto il personale - gli organi di Ateneo hanno approvato, nello scorso settembre, tra gli indicatori di Ateneo previsti dal DM 773/2024, l'indicatore "Rapporto tra numero ore fruite per unità di personale in presenza e a distanza per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo". Il valore dell'indicatore, misurato al 31/12/2023, è risultato pari a **20,714**; al termine del triennio (31/12/2026) il target individuato dovrà risultare pari ad almeno **31,210**, con un incremento di circa il **50%** del valore iniziale.

Il raggiungimento del target e dell'obiettivo richiede una serie di azioni atte a rendere il piano formativo attrattivo e diffuso, nonché pienamente fruibile.

L'Amministrazione ha messo in atto nel corso del 2024 azioni volte a dare spessore alla formazione erogata. In particolare:

- è stata conclusa la procedura per istituire **l'albo dei formatori** e per qualificarne la docenza attraverso l'accertamento delle competenze. Le colleghe e i colleghi selezionati potranno partecipare ad un corso che ha per obiettivo innovare le metodologie didattiche e le tecniche d'aula a sostegno della formazione degli adulti (in adesione con le linee della Programmazione strategica);
- è stata sollecitata, anche negli appositi incontri effettuati con i Dipartimenti, la proposizione di **iniziative formative a favore del personale tecnico**. È stata realizzata una indagine specifica in modo da cogliere le esigenze specifiche e peculiari;
- sono stati avviati interventi formativi di particolare rilievo con **docenti esterni** su temi di interesse diffuso, aggreganti di per sé in modo trasversale, per il personale afferente alle strutture centrali e alle strutture dipartimentali. A tal proposito ci si riferisce - ad esempio:
 - al corso "La costruzione del Piano della *performance* nella logica del PIAO" - relatore il prof. Guido Capaldo - erogato lo scorso autunno,
 - alle edizioni 2024 del convegno RAU e del Coordinamento nazionale di UniSTUD ospitati dall'Ateneo;
- si è compiuta nei Dipartimenti una riflessione e un approfondimento degli indicatori della *performance* istituzionale (AVA, PRO3, Pianificazione strategica), anche se con modalità non strettamente riconducibili alla formazione.

Il Piano per la formazione 2025, oltre che conservare la proposta di aggiornamento su temi specifici, presenta programmi per **una formazione orientata all'innovazione e alla revisione delle procedure**. In particolare, al fine di implementare strategie per una crescita sostenibile, sono presenti attività per promuovere la trasformazione digitale integrata e trasversale a tutta l'organizzazione nonché l'implementazione di soluzioni per la gestione digitale dei flussi di lavoro (vd. obiettivi di Valore pubblico e *performance* organizzativa).

È prevista la partecipazione ad attività formative che rappresentano occasioni di confronto con omologhi colleghi di altri Atenei. Tra questi si segnala:

- la partecipazione ai laboratori UniSof organizzati da Co.In.Fo. - per l'elaborazione dei profili professionali, requisito operativo per la realizzazione della mappatura delle competenze;
- l'adesione ai seminari organizzati da POLIMI Graduate School of Management in collaborazione con Talent adventure quali "Internazionalizzare le Università: pensare strategico" e "L'uso dell'AI Generativa nella Didattica Universitaria".

Saranno inoltre valorizzati anche momenti di apprendimento, prevalentemente in sede tecnica, per l'introduzione **all'uso di nuove tecnologie**. Si fa particolare riferimento all'approccio indispensabile con le applicazioni offerte dall'introduzione dei sistemi di intelligenza artificiale e la proposizione di un'offerta sulla redazione degli atti al fine di recuperare i linguaggi e le tecniche del linguaggio amministrativo.

In vista della **visita per l'accreditamento periodico ANVUR**, della sede e dei corsi, prevista per dopo l'estate, sono attesi eventi formativi, anche di tipo laboratoriale, sia per incrementare la consapevolezza dei documenti che saranno esaminati a partire dall'autovalutazione, sia per migliorare l'organizzazione per processi e le derivanti applicazioni.

In diretta discendenza del Piano Strategico è atteso il potenziamento della formazione sulla sostenibilità e sulle buone pratiche.

Sono altresì previste esperienze per **elevare il benessere organizzativo e di tecniche per la gestione dello stress lavoro correlato**.

Resta importante la salvaguardia della **formazione obbligatoria**, sia in **materia di sicurezza**, sia in **ambito di acquisizione delle competenze digitali** che riveste particolare rilievo per i dipendenti che svolgono la loro prestazione lavorativa anche in modalità agile o da remoto.

Infine, tenuto conto della simultaneità degli obiettivi che impegnano l'Amministrazione con riguardo alle ore di formazione del personale³⁴ e della crescita attesa delle ore medie fruite da ogni dipendente, si ritiene di dover favorire l'adesione di tutte e tutti a questa prospettiva di crescita e valorizzazione.

Al fine di completare le attività erogate tramite la piattaforma Syllabus - relativamente al programma per le competenze digitali - e incrementare le ore medie di fruizione della formazione, l'Amministrazione garantisce **a ciascun dipendente 36 ore di formazione**, di queste almeno 24 da fruire per le attività sulla piattaforma Syllabus.

Allo scopo di favorire l'adesione ai programmi formativi pertinenti e assicurare altresì il monitoraggio della fruizione con corretta modalità di frequenza e attestazione, viene previsto nel PIAO 2025 uno specifico obiettivo individuale assegnato ad ogni responsabile per la promozione e il monitoraggio della formazione dei collaboratori.

Il Piano 2025

Gli interventi formativi programmati rappresentano un punto di avvio affinché la formazione sia realmente una leva del cambiamento finalizzata alla creazione di Valore pubblico. Per tale motivo potranno essere

³⁴ Oltre all'obiettivo selezionato tra gli indicatori dell'autonomia responsabile ed inerente all'incremento delle ore di formazione, è sempre attivo l'obiettivo ministeriale per l'acquisizione delle competenze digitali tramite la piattaforma Syllabus. Quest'ultimo prevede, entro il 31 dicembre 2025, il completamento delle attività di assessment e il conseguimento dei digital badge da parte di una quota del personale non inferiore al 75%.

suscettibili di eventuali rimodulazioni nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati e della sostenibilità dell'azione amministrativa.

In linea generale si definiscono quattro tipologie di obiettivi formativi e precisamente:

1. di carattere generale: riguardano la prevenzione della corruzione, la sicurezza sui luoghi di lavoro, le competenze digitali e la sicurezza informatica, le competenze trasversali, la transizione ecologica ed amministrativa, le competenze per il lavoro agile, la formazione di base per i neoassunti e per il personale trasferito ad altra U.O.
2. di carattere specifico: queste iniziative, definite in base alle finalità strategiche dell'Ateneo e ai bisogni organizzativi, sono volte all'accrescimento delle conoscenze e competenze tecnico - professionali.
3. di carattere tecnico-operativo: si tratta di corsi volti ad istruire i partecipanti sull'impiego di procedure e applicativi in uso nell'Ateneo, ovvero all'utilizzo di strumenti e metodiche a supporto della ricerca.
4. su temi inerenti al superamento dei divari, le pari opportunità, l'inclusione.

La tabella che segue mostra il numero delle attività programmate per macroarea tematica proposte dalla direttiva del Ministro del 23 marzo 2023 sopramenzionata.

Macro aree tematiche	Obiettivo formativo	N. delle attività programmate
Aggiornamento Normativo	Generale (15) Specifico (2)	17
Anticorruzione e trasparenza	Generale	2
Benessere organizzativo, inclusione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	Generale (4) Inclusivo (6) - Specifico (3)	13
Competenze digitali	Generale	33
Finalità strategiche	Generale (4) - Specifico (18)	22
Formazione per il lavoro agile	Specifico	3
<i>Performance</i> , qualità dei servizi	Generale (1) - Specifico (12)	13
Tecnica	Generale (3) Specifico (14)	19
Totale		120

In riferimento alle azioni formative di supporto al conseguimento di alcuni obiettivi strategici, la tabella che segue mostra nel dettaglio le attività previste.

Macro aree tematiche	Titolo	N. corsi
Anticorruzione e trasparenza	La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa – liv. base -	1
Anticorruzione e trasparenza	PNNR: adempimenti ed opportunità	1
Benessere organizzativo, inclusione, svil. e valoriz. delle r.u.	Partecipare alla digitalizzazione della PA	1
Finalità strategiche	Power BI (Microsoft)	1
Finalità strategiche	Accordi di ricerca collaborativa per attuare i programmi di finanziamento europei e nazionali	1
Finalità strategiche	Analisi ed elaborazione statistica dei dati della ricerca	1
Finalità strategiche	Gestione e rendicontazione dei progetti finanziati da Fondi Interregionali	1
Finalità strategiche	Gestione e rendicontazione dei progetti finanziati dai Fondi Strutturali	1
Finalità strategiche	Giornata della qualità	1
Finalità strategiche	Internazionalizzare le università: pensare strategico	1

Finalità strategiche	L'agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile – liv. base	1
Finalità strategiche	L'intelligenza artificiale nei processi della PA	1
Finalità strategiche	La formazione del personale: le risorse interne	1
Finalità strategiche	L'assicurazione della qualità e le visite delle CEV	1
Finalità strategiche	Lezioni d'Europa 2025	1
Finalità strategiche	L'intelligenza artificiale a supporto della didattica	1
Finalità strategiche	L'uso della AI generativa nella didattica universitaria	1
Finalità strategiche	PA 2030 le opportunità e le sfide della trasformazione sostenibile – liv. avanzato	1
Finalità strategiche	Progetto Unisof	1
Finalità strategiche	Rendicontare i progetti di ricerca istituzionale	1
Finalità strategiche	Rentri	1
Finalità strategiche	Sostenibilità	1
Finalità strategiche	Strategie politiche per la transizione ecologica giusta – liv. specialistico	1
Finalità strategiche	Pratico - progetto ricerca sistemi contabilità economico - patrimoniale	1
Finalità strategiche	Le borse di ricerca e di studio: la procedura amministrativa	1

Il documento completo, organizzato per aree tematiche - condiviso con il CUG e le RSU e approvato con Disposizione della Direttrice generale - sarà pubblicato nella pagina dedicata alla [Formazione del personale](#).

Le risorse

Per l'attuazione delle attività formative erogate dall'Ufficio Formazione, nella redazione del bilancio unico di Ateneo di **previsione triennale 2025-2027**, sono state previste le voci di costo per un totale pari a **€324.000,00**. Nel budget unico di Ateneo 2025 autorizzatorio, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2024, gli importi sono stati confermati.

Codice Voce COAN	Descrizione Voce COAN	Costi
CA.C.01.04.07.02	Formazione del personale tecnico amministrativo	66.000,00
CA.C.01.04.07.06	Missioni e rimborsi spese di trasferta per formazione del personale tecnico amministrativo	8.000,00
CA.C.01.04.07.22	Formazione obbligatoria del personale tecnico amministrativo	21.500,00
CA.C.01.04.07.23	Oneri previdenziali su formazione del personale tecnico amministrativo	3.500,00
CA.C.01.04.07.25	Missioni e rimborsi spese di trasferta su formazione obbligatoria del personale tecnico amministrativo	7.000,00
CA.C.04.02.01.44	Oneri IRAP su formazione del personale tecnico amministrativo	2.000,00
Totale complessivo		108.000,00

Dal punto di vista organizzativo oltre alle piattaforme gestite dal DFP (Progetto "Syllabus"), dalla SNA, la piattaforma "USiena Integra" consente l'erogazione dei corsi, in presenza e in modalità e-learning, per differenti aree formative.

La disponibilità dell'elenco dei professionisti e dei/delle colleghi/e consente sia di semplificare le procedure per l'attribuzione degli incarichi di docenza ai corsi programmati sia di realizzare la formazione c.d. "a cascata".

Per quanto concerne il monitoraggio, le attività formative del personale non docente sono registrate in apposite banche dati gestite da applicativi specifici.

I risultati delle attività erogate nel 2024

Oltre all'offerta formativa formulata, disponibile all'indirizzo nella pagina dedicata alla [Formazione del personale](#)³⁵, sono state fruite, nel corso dell'anno, diverse attività promosse da enti specializzati.

Con riferimento alla valutazione da parte dei discenti, al termine di ogni iniziativa - pianificata e non pianificata - con un numero di discenti minimo così da garantire l'anonimato, secondo quanto previsto dalla Policy di Ateneo, ad ogni partecipante è inviato un questionario di gradimento. Le statistiche relative ai dati raccolti sono reperibili all'indirizzo [Piano della formazione 2024 - risultati delle indagini](#).

Indicatori

In relazione ai dati che seguono occorre premettere che questi sono il risultato dell'elaborazione delle informazioni residenti sugli archivi al 10 gennaio 2025. E' quindi probabile che si tratti di valori leggermente sottostimati per la mancata ricezione delle attestazioni inviate direttamente dagli enti ai partecipanti. La tabella mostra i dati riepilogativi:

Oggetto	N°/%
Attività erogate	214
Durata totale dei corsi	1.979,26
Partecipanti	549
Presenze complessive	3.653
Ore totali erogate	18.877
Unità di personale ³⁶	737
Percentuale personale "attivo"	74,49%

Per quanto concerne alle competenze digitali per la PA, 411 unità di personale, pari al 60% del personale iscritto, ha effettuato almeno una attività sulla piattaforma Syllabus per un totale di 2.659 assessment e 1.911 badge acquisiti. Il 25% degli iscritti ha realizzato l'obiettivo formativo; circa il 7% ha completato tutte le attività previste per acquisire il livello avanzato nelle 11 competenze.

Con riferimento alle attività erogate (pianificate e non pianificate), di seguito sono riportate le due tabelle che mostrano la distribuzione per Macro-Area:

Sviluppo delle conoscenze/competenze			
Macro - Area	Re-skilling	Up-Skilling	N. Corsi
Aggiornamento Normativo	20	8	28
Anticorruzione e trasparenza	1	4	5
Benessere organizzativo e pari opportunità		13	13
Europrogettazione	1	3	4
Finalità strategiche	23	9	32
Formazione manageriale		6	6
Formazione per il lavoro agile		1	1
Performance, qualità dei servizi		5	5
Tecnica	44	76	120
Totale complessivo	89	125	214

³⁵ <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/formazione-del-personale>

³⁶ Il dato si riferisce alle unità di personale in servizio al 1° gennaio 2025.

Metodologie utilizzate						
Macro - Area	Blended	Convegno	E-learning	In aula	Webinar	Totale complessivo
Aggiornamento Normativo		2	2	13	11	28
Anticorruzione e trasparenza			1	3	1	5
Benessere organizzativo e pari opportunità	2		1	6	4	13
Europrogettazione				4		4
Finalità strategiche	1			27	4	32
Formazione manageriale				6		6
Formazione per il lavoro agile			1			1
Performance, qualità dei servizi	2		2		1	5
Tecnica	6	3	51	42	18	120
Totale complessivo	11	5	58	101	39	214

In data 14 gennaio 2025 è stata emanata dal Ministro della Funzione Pubblica la direttiva avente ad oggetto: Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti. Tenuto conto dello stato di avanzamento del piano a questa data, delle indicazioni della circolare si terrà conto in fase di monitoraggio e revisione del piano.

3.4. LE POLITICHE PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per la creazione del benessere lavorativo concorrono una serie di fattori legati ai tempi, alle modalità di lavoro, alla cultura organizzativa, nonché al clima generale che si respira nel luogo di lavoro.

L'Ateneo, in condivisione con il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e le organizzazioni sindacali, si impegna con le sue azioni a contribuire al miglioramento del benessere del personale:

Benessere fisico: sono a disposizione su Moodle i video del corso di ginnastica posturale che prevedono la sensibilizzazione della comunità sull'importanza di uno stile di vita sano e volta a migliorare lo stato di salute (<https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/servizi-utili/il-progetto-unisi-muove>).

Benessere psicologico: è stato istituito lo sportello di ascolto con lo scopo di sostenere lo sviluppo di risorse personali utili alla soluzione dei problemi e all'inclusione per chi si trovasse in una situazione con riguardo ad una precisa problematica.

Benessere sociale: le azioni sono concentrate nel servizio buoni pasto, realizzato con il riconoscimento di ticket, e Il welfare integrativo, disciplinato dal Contratto Collettivo Integrativo, tramite una piattaforma che permette di ricercare, selezionare e prenotare i benefit.

Conciliazione vita-lavoro: le azioni specifiche prevedono il consolidamento degli strumenti conciliativi destinati al personale tecnico-amministrativo (telelavoro, lavoro agile, flessibilità oraria).

Al fine di aggiornare la valutazione dei **rischi psico-sociali** all'interno dell'Università di Siena, è stata svolta l'indagine che ha coinvolto il personale docente, il personale tecnico e amministrativo ed il personale non strutturato della didattica e della ricerca. Nell'anno 2024 sono stati restituiti e presentati al Consiglio di amministrazione del 25 ottobre e nel corso della Giornata sulla trasparenza (11 dicembre), gli esiti dell'indagine sullo stress lavoro correlato il cui analitico esame potrà richiedere approfondimenti ed

interventi mirati previsti anche nel Piano della formazione. Le risultanze dell'indagine saranno diffusamente trattate nella Relazione della *performance* dell'anno 2024.

Un altro indicatore del livello di benessere organizzativo è desumibile dal questionario dedicato dal laboratorio **Good Practice** condotto dal Politecnico di Milano cui da anni l'Ateneo aderisce. Anche le risultanze di questa rilevazione saranno esposte nella Relazione della *performance* 2024.

3.4.1. Il lavoro a distanza

Il Lavoro agile

Il programma di gestione del Lavoro agile ordinario è stato redatto ai sensi della Legge 22 maggio 2017 n. 81, della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 1 giugno 2017 n.3, del DPCM del 23 settembre 2021, del Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021 recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, delle "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche" redatte ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del citato decreto dell'8 ottobre 2021 poi acquisite dalla Conferenza unificata del 16 dicembre 2021, del CCNL del comparto Istruzione e ricerca 2019-2021 del 18 Gennaio 2024. Il presente programma è stato oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali e con il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG).

Non essendo intervenuti cambiamenti normativi nazionali, l'amministrazione ha confermato le Linee guida e i criteri di accesso al Lavoro agile attualmente vigenti.

Stato di attuazione e di sviluppo del lavoro agile anno 2024

Si riportano i dati di riepilogo riferiti al personale PTA che ha aderito al Lavoro agile nell'anno 2024.

L'organico complessivo del PTA al 1° Gennaio 2024 è di 826 unità; al 31 Ottobre le lavoratrici e i lavoratori autorizzate/i al Lavoro agile sono stati 548 (corrispondente al 66,3% del totale), di cui 416 donne (75,9%) e 132 uomini (24,9%).

La Tabella riporta le unità di personale che hanno prestato attività lavorativa in modalità agile almeno un giorno nel 2024 ripartito per genere, aggiornato al 31 ottobre 2024 (fonte: Ufficio gestione risorse umane). Come si noterà, i dipendenti effettivi che hanno eseguito la loro prestazione in modalità agile sono meno di quelli autorizzati, segno che non tutti ne usufruiscono settimanalmente.

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott
Uomini	113	111	114	112	115	104	108	99	104	162
Donne	327	322	326	327	329	302	317	308	314	385
Totale	440	433	440	439	444	406	425	407	418	547

N.B.: le cifre di ottobre sono comprensive anche dei dati del 18 Ottobre, giorno in cui tutti i lavoratori di Unisi sono stati autorizzati al Lavoro agile a causa dell'emergenza alluvione; per questo i dati complessivi del mese sono superiori ai dipendenti autorizzati con accordo formale.

La Tabella riporta le giornate lavorate in modalità agile anno 2024 per genere aggiornato al 30 settembre 2024 (fonte: Ufficio gestione risorse umane).

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott
Uomini	591	728	699	652	688	546	604	429	569	688
Donne	1581	1855	1839	1715	1808	1311	1536	1183	1529	1734
Totale	2172	2583	2538	2367	2496	1857	2140	1612	2098	2422

Per valutare correttamente il valore dei giorni lavorati in modalità agile si devono confrontare i dati della Tabella 2 con quelli della successiva Tabella 3, la quale riporta i dati complessivi dei giorni lavorati e il rapporto percentuale dei giorni in modalità agile.

La Tabella riporta le giornate complessive lavorate anno 2024 per genere³⁷ aggiornato al 30 Settembre 2024 (fonte: Ufficio gestione risorse umane).

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott
Uomini	4157	4824	4642	4225	4865	4044	4312	3062	4468	4973
Donne	8633	9896	9567	8797	10185	8202	8814	6300	9208	10098
Totale	12790	14720	14209	13022	15050	12246	13126	9362	13676	15071
% gg Lavoro agile	17	17,5	17,9	18,2	16,6	15,2	16,3	17,2	15,3	16,1

Personale fragile

Il 31 dicembre 2023 è cessato il regime in deroga per i dipendenti fragili previsto dalla Legge 21 settembre 2022. La norma prevedeva il Lavoro agile continuativo per i dipendenti maggiormente esposti a rischio di contagio. Con direttiva del 29 dicembre 2023 il Ministro per la Pubblica amministrazione ha permesso alle singole amministrazioni di adottare misure organizzative per tutelare la salute dei dipendenti fragili anche nel 2024. Con la circolare Prot. n. 2590 del 10/01/2024 l'Ateneo ha previsto la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza. Tale misura è stata adottata per n. 5 dipendenti di Unisi.

Programmazione del Lavoro agile anni 2025-2027

Come previsto dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione "PIAO" 2023-2025, nel mese di dicembre 2023 si sono avviate le procedure di rinnovo degli accordi individuali per gli anni 2024-2025 (Circolare prot. N. 224603 del 04/12/2023).

L'Ateneo ha deciso di adottare accordi individuali con una durata biennale; attualmente gli accordi in essere hanno durata dal 1° Gennaio 2024 fino al 31 dicembre 2025. Entro il 31 dicembre 2025 saranno avviate le procedure di rinnovo degli accordi individuali, previa, se del caso, revisione regolamentare finalizzata a strutturare in modo pressoché definitivo l'istituto.

Condizioni abilitanti del lavoro agile

A partire dal progetto sperimentale sul Lavoro agile avviato nel 2019, l'Università di Siena si era dotata di misure tecniche ed organizzative che hanno facilitato l'adozione in forma generalizzata della modalità agile di lavoro durante l'emergenza sanitaria degli anni 2020 e 2021.

Con l'entrata a regime del Lavoro agile ordinario a partire dal 2022, l'Ateneo ha consolidato l'organizzazione di questa modalità, individuando l'ufficio, la responsabilità e istituendo un procedimento amministrativo ad hoc per la gestione di tutte le procedure. Inoltre, in collaborazione con la Divisione processi e architetture è stata realizzata una piattaforma digitale per la gestione delle procedure di inoltro ed approvazione degli accordi individuali. Questo strumento è stato progressivamente aggiornato al fine di renderlo più flessibile e per facilitare anche l'interazione dal lato dell'utente.

³⁷ Lavoro in sede, Lavoro agile, Telelavoro, Missione, Servizio fuori sede, Corso di Formazione; sono esclusi i giorni di assenza in altro modo giustificati.

Nel frattempo l'amministrazione si è confrontata con le Organizzazioni sindacali e con il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) per definire i principi di attuazione del lavoro agile in base alle Linee guida emanate dal Ministero dell'amministrazione pubblica.

Infine giova sottolineare come l'Amministrazione universitaria già da diversi anni organizza attività formative per lo sviluppo delle competenze professionali del personale tecnico-amministrativo, non solo dal punto di vista tecnologico ma anche organizzativo come il lavoro in team, la gestione di processi trasversali e le competenze di leadership. Con il Regolamento per la formazione e l'aggiornamento del personale dell'Università degli Studi di Siena (Modificato con D.R. n.976/ 31.05.2024), queste attività formative entrano stabilmente tra gli obiettivi formativi dell'Ateneo e saranno pianificate annualmente (cfr. la sezione dedicata "Formazione dei lavoratori").

Collegamento con il sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Il presente documento viene concepito come parte integrante del PIAO e rappresenta lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo. Si precisa, pertanto, che gli obiettivi delle strutture e dei dipendenti in lavoro agile rimangono regolarmente inseriti nella parte ordinaria della sezione *performance* del Piano. Inoltre, a partire dall'anno 2021 il SMVP è stato adeguato alla circostanza che alcune prestazioni sono svolte in modalità agile, modificando in particolare alcune voci dello schema di valutazione dei comportamenti individuali.

Linee guida di attuazione e organizzazione del Lavoro agile di Ateneo

Il lavoro agile di cui alla legge n. 81/2017 è una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

La prestazione lavorativa è definita nella forma di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro; essa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'amministrazione e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale secondo quanto precisato nell'accordo individuale di lavoro agile.

L'amministrazione ha individuato le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, previo confronto con le organizzazioni sindacali, ossia tutte le attività compatibili con la modalità agile di lavoro con ciò escludendo i dipendenti dei Presidi, del Centro stampa di Ateneo e gli autisti. Al personale delle biblioteche è consentito un solo giorno di SW alla settimana.

Al momento della definizione dell'accordo individuale il personale è tenuto a prendere visione dell'informativa sui rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, la quale fornisce indicazioni utili affinché possa essere effettuata una scelta consapevole del luogo in cui espletare la sua attività.

A tal fine l'Ateneo ha predisposto le informative sulla sicurezza informatica e dei dispositivi personali reperibili nelle pagine web dell'Ufficio esercizio e tecnologie.

In particolare, a seguito dell'attacco cybercriminale degli inizi di maggio 2024, l'Ateneo ha avviato un programma di interventi per elevare la postura di sicurezza dell'Ateneo e della sua architettura informatica. Il programma dei primi interventi proposti dall'Area Organizzazione e Sistemi Informativi è stato approvato dagli Organi a luglio scorso e accompagnato/seguito da un serrato confronto tra Amministrazione, RSU e Organizzazioni sindacali.

Tale programma ha riguardato, in particolare, l'adozione di un doppio sistema di accesso alle risorse di Ateneo tramite VPN.

Un primo livello di VPN è finalizzato alla navigazione tra le risorse bibliografiche dell'Ateneo e all'accesso al Voip, mediante un sistema a doppia autenticazione.

Un secondo livello di VPN è invece necessario per coloro che accedono da remoto a risorse più "sensibili", quali i Desktop virtuali oppure i pc fisici collocati nei locali dell'amministrazione, oppure ancora i file memorizzati sulle cosiddette "cartelle condivise". Per questi accessi, il sistema prevede, oltre alla autenticazione a due fattori, l'installazione di uno specifico software che verifica i requisiti minimi di sicurezza richiesti dall'Ateneo e necessari al dispositivo che intende collegarsi da remoto alla Rete di Ateneo (non è infatti necessario per tutti quei pc collegati direttamente alla Rete di Ateneo).

Il costante confronto fra Amministrazione, RSU e OO.SS. è sfociato nell'accordo sindacale sottoscritto in via definitiva in data 30 settembre u.s. a tutela dei diritti di lavoratori e lavoratrici interessati/e all'uso della VPN di secondo livello (pubblicato alla pagina web: <https://www.unisi.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/contratti-collettivi>) il quale ha previsto che tutte/i coloro che necessitano di fare uso della VPN di secondo livello per l'esecuzione della propria prestazione lavorativa, debbano sottoscrivere un'apposita dichiarazione funzionale a scaricare un Agente-software (Forticlient ZTNA) al fine di permettere l'accesso alla VPN di secondo livello.

Accordo individuale di lavoro agile.

L'accordo individuale è stipulato per iscritto e ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017. Esso disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che di norma sono personali. L'accordo dovrà riportare i seguenti elementi essenziali:

- a) attività da svolgere (attività ordinarie o progetto);
- b) obiettivi da raggiungere ed eventuali priorità da rispettare;
- c) durata dell'accordo;
- d) giorni settimanali in modalità agile: 1 o 2 giorni;
- e) strumenti di lavoro previsti/proposti (personali o forniti dall'amministrazione);
- f) fasce di reperibilità di almeno due ore al giorno (anche discontinue);
- g) modalità e periodicità di verifica dell'attività svolta: relazione scritta o monitoraggio in itinere;
- h) la firma del dipendente;
- i) la firma del responsabile.

Nell'accordo individuale, al momento, non è previsto che siano indicati i giorni precisi della settimana, perché ogni struttura predispone il proprio calendario da gestire con flessibilità in base alle esigenze di servizio, ai turni, ferie, malattie e altre esigenze personali. Tuttavia i giorni di SW non sono cumulabili o differibili alla settimana successiva e vanno fruiti entro la settimana stessa. Inoltre, la giornata di Lavoro agile è da considerarsi intera e non frazionabile ad ore.

Al fine di permettere l'adozione degli accordi individuali l'Amministrazione ha predisposto un sistema di gestione informatica delle procedure per la richiesta e concessione del lavoro agile con accesso mediante credenziali uniche di Ateneo.

La **piattaforma NEXT** è stata realizzata dalla Divisione processi e architetture e ha consentito la gestione completamente dematerializzata delle procedure di pianificazione e di approvazione degli accordi. La piattaforma sarà progressivamente sviluppata per rendere più flessibili le procedure con l'implementazione delle funzioni di modifica e di aggiornamento degli atti, oltre ad una semplificazione dei processi per rendere più agevole l'interazione dal lato dell'utente.

È infine previsto che il lavoro agile sia incompatibile con il telelavoro. Il personale avente i requisiti per entrambe le forme di lavoro a distanza deve scegliere una delle due modalità secondo le procedure stabilite per ognuna.

Piano di utilizzo del Telelavoro³⁸ anno 2025

Il Telelavoro è disciplinato in specifico Contratto collettivo integrativo approvato dal Consiglio di amministrazione del 22 Ottobre 2021 e sottoscritto dalle organizzazioni sindacali il 25 ottobre (prot. 188888 del 25/10/2021).

Il CCI descrive in dettaglio i criteri di accesso al Telelavoro e le procedure da seguire per la sua attivazione.

L'Università degli Studi di Siena ha avviato progetti di Telelavoro in via sperimentale, a partire dall'anno 2007, in coerenza con il quadro normativo vigente e con particolare riferimento a i contratti collettivi nazionali nel tempo vigenti e all'Accordo Quadro Nazionale del 23/3/2000.

L'Università favorisce i progetti di Telelavoro, intesi come modalità di gestione del personale e di organizzazione del lavoro, finalizzati a conciliare le esigenze del lavoratore e allo stesso tempo le necessità dell'Amministrazione. Dai n. 8 progetti di Telelavoro attivabili nel 2007 siamo passati a n. 45 ad oggi.

Tabella numero postazioni massime attivabili di Telelavoro.

Anno	n. max di postazioni di Telelavoro
2007- ottobre 2013	8 postazioni
novembre 2013 - maggio 2019	20 postazioni
giugno 2019 – ottobre 2021	25 postazioni
Da Ottobre 2021 ad oggi	45 postazioni

Le postazioni assegnate al 31 ottobre 2024 sono n. 36 postazioni di Telelavoro (25 per dipendenti donne e 11 per dipendenti uomini). Il Telelavoro può consentire dal punto di vista:

della persona:	dell'Amministrazione:
<ul style="list-style-type: none">• migliorare la conciliazione fra tempi di lavoro e tempi di vita;• migliorare il benessere lavorativo;• semplificare l'organizzazione del lavoro e della vita quotidiana al personale per il quale, a causa di esigenze personali o familiari, risulti particolarmente disagiata lo svolgimento dell'attività lavorativa presso la sede di appartenenza.	<ul style="list-style-type: none">• migliorare e razionalizzare l'organizzazione del lavoro;• migliorare la produttività e la <i>performance</i> organizzativa;• ridurre le assenze per malattia o permessi;• rafforzare il senso di appartenenza e di partecipazione, sia al contesto lavorativo sia alla dinamica dei processi di innovazione;

Le caratteristiche delle attività telelavorabili sono:

- deve essere svolta con relativa autonomia;
- deve prevedere un obiettivo ben identificabile con eventuali obiettivi intermedi;
- deve essere facilmente programmabile, monitorabile e valutabile;
- non deve richiedere incontri frequenti con utenza esterna o colleghi che non possono essere gestiti con efficacia attraverso strumenti telematici e/o concentrati nei giorni di presenza effettiva in ufficio;
- deve consentire di interagire con il proprio responsabile e i colleghi mediante strumenti telefonici e telematici, con la medesima efficacia di quanto avverrebbe sul posto di lavoro

³⁸ Art. 9, comma 7, del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179:

Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti responsabili.

SEZIONE IV - MONITORAGGIO

4.1. ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

Lo svolgimento dell'attività di monitoraggio è prevista dal Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione (art. 5 del decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022, n. 132) e che, per quanto riguarda il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e *Performance*, avviene con le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. Mentre per la sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC.

Monitoraggio Valore pubblico e Performance

L'attività di monitoraggio del Valore pubblico e della *performance* è organizzata dall'Amministrazione per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati lungo tutto l'arco del periodo di riferimento. La fase di monitoraggio prevede un confronto tra risultati attesi e risultati conseguiti in itinere (maggio e settembre - prima settimana) ed è essenziale per innescare i meccanismi di *feedback* e *feedforward* che sono alla base, rispettivamente, dei processi di miglioramento e di un'eventuale revisione e aggiornamento degli obiettivi.

In relazione ai risultati del monitoraggio, la Direttrice Generale segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, previo parere del Nucleo di Valutazione. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con dirigenti e responsabili di struttura e successivamente approvati dal Consiglio di Amministrazione. La rendicontazione prevede la valutazione dei risultati ottenuti attraverso la Relazione sulla *Performance* che viene sottoposta agli Organi di governo entro il 30 giugno di ogni anno, e che deve essere validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno di ogni anno. Una volta che la Relazione sulla *Performance* è stata approvata e validata, l'Amministrazione può procedere all'attribuzione dei premi individuali in relazione ai criteri stabiliti nel presente documento e ai risultati effettivamente conseguiti. Nel monitoraggio sui risultati raggiunti gli obiettivi sono sempre più espressione di aspetti di interesse pubblico e sociale e hanno un rapporto con la società e l'ambiente nell'ottica della creazione congiunta di Valore pubblico

Monitoraggio dei rischi corruttivi e trasparenza

L'art. 1, comma 10, della legge n. 190/2012 stabilisce che il Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC) verifichi l'efficace attuazione e l'idoneità del Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC), mentre l'art. 43, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013 dispone che egli controlli l'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione.

A gennaio 2025 saranno conclusi i monitoraggi sulle attività svolte nell'anno 2024. Sarà redatta un'approfondita relazione che, in una prospettiva di accountability, illustrerà a tutta la Comunità Accademica ed agli stakeholder di riferimento, interni ed esterni, le considerazioni di carattere generale sullo stato di attuazione della normativa in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione da parte dell'Università di Siena e andrà ad integrarsi con l'annuale relazione³⁹ redatta dal RPCT, compilando l'apposito schema predisposto da A.N.AC., e successivamente pubblicata nella sezione amministrazione trasparente⁴⁰.

³⁹ Vedi comma 14, art. 1, L. 190/2012.

⁴⁰ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione-0>



**UNIVERSITÀ
DI SIENA**
1240