



***“Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo all’anno 2012 (art. 14, comma 4, lett. a) e g), d. lgs. n. 150/2009)”***

## **1. Presentazione e indice**

Al Nucleo di valutazione, secondo quanto previsto dall’art. 2, comma 1, lettera r), della L. n. 240/2010, sono attribuite, in raccordo con l’attività dell’ANVUR, le *“funzioni di cui all’art. 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale”*.

Nella delibera n. 9/2010, la CiVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni pubbliche) ha stabilito che *“le Università non s(ono) tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all’articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009, - che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l’attività di valutazione continu(a) ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999, - che le Università s(ono) comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l’utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale”*.

Nella stessa delibera, la Commissione ha auspicato *“la celere definizione delle modalità di raccordo con l’attività affidata all’Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), non appena sia adottato il Regolamento sulla struttura ed il funzionamento dell’Agenzia e si sia insediato l’organo direttivo, - il prosieguo degli incontri con la CRUI per formulare possibili proposte sulle citate modalità di raccordo”*.

Nell’assenza sia del DPCM volto a definire le modalità di raccordo tra l’ANVUR e la CiVIT (ex co. 12 dell’art. 13 del d.lgs. n. 150/2009), sia di accordi specifici tra le due istituzioni circa le

modalità di applicazione del d.lgs. n. 150/2009 alle amministrazioni universitarie, la CiVIT, nell'ambito della delibera relativa al monitoraggio sull'avvio del ciclo della *performance*<sup>2</sup>, ha richiamato la delibera n. 9/2010, secondo cui gli Organismi Indipendenti di Valutazione della Performance (OIV) sono individuati per gli Atenei nei Nuclei di valutazione, coerentemente con quanto disposto nella citata legge n. 240/2010. Con questo richiamo anche i Nuclei di valutazione delle università sono stati quindi - indirettamente - invitati ad elaborare la relazione di cui all'art. 14, co. 4, lett. a) e lett. g), del d.lgs. n. 150/2009, di cui la Commissione si serve, tra i vari strumenti, ai fini del suddetto monitoraggio.

Alla luce del citato dettato normativo e delle indicazioni impartite dalla Commissione, questo Nucleo di valutazione è chiamato quindi a svolgere le funzioni previste dall'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009 in materia di organismo indipendente di valutazione e, in particolare, gli specifici obblighi di cui al citato co. 4, lett. a) e lett. g), ai sensi del quale è stata adottata la presente Relazione. L'esercizio delle funzioni elencate in tale norma non può, naturalmente, prescindere dalla considerazione delle peculiarità dell'amministrazione universitaria, la cui "autonomia e modalità organizzative proprie" - utilizzando i termini della legge n. 240/2010 richiamati dalla citata delibera - consentono forme di adeguamento ponderate in base ai caratteri specifici del settore universitario, adeguamenti che allo stato ancora dipendono dalla volontà e capacità interpretativa dei singoli atenei, chiamati, difatti, ad operare nell'assenza di indicazioni specifiche ed esecutive sull'applicazione delle citate disposizioni normative.

Questo Nucleo di valutazione, a partire dai primi anni dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 150/2009, si è fatto promotore della necessità di un adeguamento il più possibile pieno del regime dell'Università di Siena alle disposizioni contenute nella citata normativa e alle delibere della Commissione, rivolgendo agli organi del vertice politico e amministrativo dell'Ateneo precise indicazioni in merito. Allo stato, questo Nucleo di valutazione è ancora più convinto dell'esigenza e urgenza di procedere all'adozione e applicazione delle misure di programmazione e controllo regolate dal d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni, ai fini del miglioramento delle *performance* organizzativa e individuali dell'Ateneo. Verso questa direzione il Nucleo di valutazione intende orientare i propri sforzi e la propria attività, auspicando una effettiva

---

<sup>2</sup> Delibera CiVIT n. 6/2013 "*Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013*", ove è espressamente dichiarato che "*per le università, nell'attesa dell'adozione, ai sensi dell'art 13, c.12 D. Lgs. n. 150/2009, del DPCM auspicato congiuntamente dalla CiVIT e dall'ANVUR, si ricorda che la Commissione si è già espressa, con delibera n. 4/2010, sulla possibile attribuzione delle funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai Nuclei di valutazione*".

condivisione di tali intenzioni con gli organi di indirizzo politico e amministrativo su cui ricade, ai sensi della citata normativa, la responsabilità dell'adozione delle predette misure.

\*\*\*

Per una migliore formulazione della presente Relazione, il Nucleo di valutazione ha ritenuto, dunque, opportuno seguire le linee guida elaborate dalla CiVIT nella delibera n. 4/2012, tenendo comunque presente la difficoltà di una corrispondenza integrale del testo a codeste indicazioni, da declinare nella specificità del contesto universitario. Si considerano, inoltre, le linee guida contenute nella recente delibera n. 23/2013, in via integrativa e a maggiore supporto di quanto stabilito nella precedente delibera del 2012.

La presente Relazione, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. a) e lett. g), del d.lgs. n. 150/2009, riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Università degli Studi di Siena, secondo il seguente indice:

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>PRESENTAZIONE E INDICE</b>  |           |
| <b>2</b> | <b>FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>                                    | <b>4</b>  |
| 2.1      | <i>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</i>   | 4         |
|          | <i>2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>   | 7         |
|          | <i>2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>                                       | 9         |
|          | <i>2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>                    | 10        |
| 2.2      | <i>PERFORMANCE INDIVIDUALE</i>   | 11        |
|          | <i>2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</i>                                | 11        |
|          | <i>2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale</i>   | 11        |
|          | <i>2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</i>                      | 12        |
| 2.3      | PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)  | 13        |
| 2.4      | INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO   | 13        |
| 2.5      | UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE                                    | 14        |
| <b>3</b> | <b>INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI</b>                                | <b>14</b> |
| <b>4</b> | <b>IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE</b> | <b>15</b> |
| <b>5</b> | <b>DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ</b>   | <b>16</b> |
| <b>6</b> | <b>COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER</b>  | <b>16</b> |
| <b>7</b> | <b>DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV</b>  | <b>17</b> |
| <b>8</b> | <b>PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</b>  | <b>19</b> |
| <b>9</b> | <b>ALLEGATI</b>  | <b>20</b> |

## **2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione**

### **2.1 Performance organizzativa**

Ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009, gli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa corrispondono a: “a) *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità”.*

Nel settore universitario, molti degli ambiti descritti dalla citata norma sono strettamente legati alle missioni istituzionali dell'Ente, che consistono, principalmente, nelle attività di didattica e di ricerca. Con riferimento all'Università degli Studi di Siena, alcuni degli ambiti indicati sono oggetto di strumenti e forme di misurazione e valutazione *ad hoc*. Ad esempio:

*a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive*

La soddisfazione degli studenti e dei laureandi viene rilevata dall'Ateneo tramite specifici questionari, la cui somministrazione è curata nel primo caso dal Nucleo di valutazione e nel secondo dal Consorzio AlmaLaurea, a cui l'Università di Siena aderisce dal 1999. La rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti rappresenta l'adempimento a un obbligo di legge (L. 370/99) e fornisce elementi utili per la conoscenza del sistema in un'ottica di miglioramento. L'indagine si svolge in base alle Linee guida approvate e illustrate agli organi di governo dal Nucleo di valutazione e avviene attraverso un questionario cartaceo a risposte chiuse, articolato in due sezioni, e un modulo “Commenti e suggerimenti al docente per il miglioramento della didattica”. Per i Corsi di Studio erogati in lingua inglese sono stati predisposti appositi questionari e moduli in lingua inglese.

La rilevazione dell'opinione degli studenti in procinto di laurearsi viene svolta attraverso la compilazione online di un questionario ([www.unisi.it/percorsi/studente](http://www.unisi.it/percorsi/studente)). Il Consorzio AlmaLaurea elabora con cadenza annuale il Rapporto sul profilo dei laureati che hanno concluso gli studi negli Atenei aderenti al Progetto (<http://www.almalaurea.it/universita/profilo>).

L'Università degli Studi di Siena prevede la rilevazione della qualità percepita da parte degli studenti con appositi, specifici questionari, relativamente ai seguenti servizi:

- placement office, per quanto riguarda gli stage

([http://www3.unisi.it/dl2/20121113121056075/valutazione\\_stageprelaurea.rtf](http://www3.unisi.it/dl2/20121113121056075/valutazione_stageprelaurea.rtf));

- mobilità internazionale, relativamente ai periodi di studio all'estero

([http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/rel\\_individuale\\_SMS\\_IT.pdf](http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/rel_individuale_SMS_IT.pdf));

- accoglienza disabili e servizi DSA (disturbi specifici dell'apprendimento)

([http://www3.unisi.it/dl2/20120426090852651/Questionario\\_di\\_soddisfazione\\_servizi\\_erogati.pdf](http://www3.unisi.it/dl2/20120426090852651/Questionario_di_soddisfazione_servizi_erogati.pdf));

- Ufficio Relazioni con il Pubblico

([http://www.unisi.it/sites/default/files/allegati/mod\\_customer\\_0.pdf](http://www.unisi.it/sites/default/files/allegati/mod_customer_0.pdf)).

*b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse*

Le attività di didattica e di ricerca dell'Ateneo sono sottoposte a valutazione da parte degli organi preposti, a partire dal Nucleo di valutazione, e gli esiti di tali processi sono comunicati agli Organi di governo e agli stakeholder di riferimento. L'Università ha recentemente costituito, in linea con le indicazioni dell'ANVUR, un Presidio della Qualità di Ateneo e sta costruendo un sistema di AQ. In particolare, sono oggetto di specifiche e obbligatorie valutazioni da parte del Nucleo i Corsi di Studio che compongono l'offerta formativa dell'Ateneo, i Corsi di Dottorato di ricerca, sui quali il Nucleo relaziona direttamente al Miur, i Corsi di Master, i Dipartimenti e i Centri di ricerca.

*d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi*

Il Piano dei Sistemi informativi di Ateneo 2012/2014, redatto nel febbraio 2012, si pone come obiettivi: l'integrazione, interconnettività e interoperabilità dei sistemi informativi e la semplificazione amministrativa; l'accessibilità; la dematerializzazione, la promozione della cultura del dato e della sua affidabilità e la certificazione dei sistemi. Il Piano presenta gli applicativi che compongono il sistema informativo integrato di Ateneo, da mantenere costantemente conformi ai requisiti tecnici e strutturali richiesti dalla legge.

*e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione*

L'accoglienza e l'assistenza informativa degli studenti e delle loro famiglie, nonché la diffusione delle informazioni sui servizi offerti dall'Ateneo, sono curate dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico. L'URP fornisce alla Direzione Amministrativa report periodici sui reclami pervenuti e suggerimenti di semplificazione ed è l'ufficio referente, ai sensi dell'art.15 della legge n. 183/2011, delle attività volte a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto agli stessi da parte delle amministrazioni. Durante il relativo periodo l'URP svolge un servizio di assistenza sulle immatricolazioni e gli studenti e le loro famiglie possono accedere a postazioni internet gratuite e ricevere informazioni sui servizi dell'Ateneo e del territorio, in particolare sull'alloggio e sull'assistenza sanitaria.

Tramite il progetto Europe Direct, con sede presso l'URP, l'Ateneo veicola le informazioni dell'Unione europea sulle iniziative, le istituzioni, le politiche e i finanziamenti europei (ciclo Lezioni d'Europa 2013).

L'Ateneo, con l'obiettivo di raggiungere una sempre maggiore inclusione e soddisfazione dello studente sul territorio, ha promosso, in sinergia con Istituzioni, Enti, Associazioni e altri partner, il Progetto "Cittadinanza studentesca". L'obiettivo è quello di rispondere tanto ai bisogni classici della cittadinanza studentesca, anche in un'ottica di rete regionale, quanto alle nuove esigenze dei giovani, promuovendo attività sperimentali. All'interno del Progetto sono promosse e realizzate attività culturali e sportive, quali quelle in convenzione con il Centro Universitario Sportivo (CUS).

*f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati: si rinvia ai punti successivi della Relazione.*

*h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità"*

Presso l'Ateneo è attivo dal gennaio 2005 un Comitato Pari Opportunità, organo rappresentativo dei docenti, del personale tecnico amministrativo e degli studenti con lo scopo di garantire pari opportunità tra uomini e donne e tra le varie componenti della comunità universitaria per l'accesso e il trattamento sul lavoro. Il Comitato si avvale di una Consigliera di Fiducia per l'assistenza e la tutela in caso di violenze o molestie sessuali, come stabilito dal "Codice di condotta contro le Molestie sessuali nei luoghi di studio e di lavoro dell'Università di Siena".

Dopo un periodo di attività che aveva preso avvio nel 2009, la struttura “Servizio qualità totale e benessere organizzativo”, alla dirette dipendenze della Direzione amministrativa, è stata disattivata nel 2011.

### **2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Ai sensi del d.lgs. n. 150/2009, nonché delle indicazioni impartite dalla CiVIT, obiettivi, indicatori e *target*, relativi tanto alla *performance* organizzativa quanto a quella individuale, sono primariamente definiti nel Piano della *Performance*. Il Piano è un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target da raggiungere in relazione alle scelte strategiche degli organi di indirizzo politico dell’Ateneo. Al Piano deve essere correlato un Sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, che corrisponde a uno strumento tecnico e metodologico volto a consentire la misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle *performance* alla luce di quanto indicato dal Piano.

Questo Nucleo di valutazione, ancorché nell’assenza di specifiche indicazioni sulle modalità operative e applicative di tali misure nel contesto universitario, ritiene necessario orientare la propria attività e i propri sforzi alla preparazione dei suddetti atti, per rendere più efficace e completo il processo di miglioramento delle *performance* organizzativa e individuali, in particolare, dell’apparato amministrativo universitario (posto che docenti e ricercatori sono sottratti all’applicazione della citata normativa per espressa previsione di legge). Tuttavia, la condizione, prevista per legge, dell’adozione delle predette misure da parte degli organi di indirizzo politico rende imprescindibile l’impegno da parte dei suddetti organi a procedere in questa direzione. Sul punto, il Nucleo di valutazione ha invitato, più volte, i vertici politico-amministrativi ad assumere tale impegno e, nonostante l’invito risulti ancora oggi disatteso, il Nucleo non cesserà di operare per il perseguimento di tale scopo, confermandosi pronto a collaborare alla fase di individuazione degli indicatori e degli obiettivi del Piano e del Sistema, nonché nella definizione di tempi, fasi e modalità del processo di misurazione della *performance*, come avvenuto in altri Atenei.

Non va comunque trascurato che dal 2008 la situazione di difficoltà delle finanze pubbliche in cui l’Università degli Studi di Siena si è trovata ha generato, senz’altro, disfunzioni organizzative e carenza di meccanismi gestionali adeguati alla complessità dell’Ateneo. L’Università degli Studi di Siena ha compiuto, tuttavia, in questi ultimi anni importanti avanzamenti verso il riequilibrio finanziario e nella ridefinizione del proprio assetto organizzativo.

Pur in mancanza degli specifici strumenti indicati dal d.lgs. n. 150/2009, l’Ateneo non è venuto comunque meno all’adozione di atti di programmazione strategica. A tal riguardo, gli organi

di indirizzo politico hanno individuato alcuni obiettivi strategici, della cui realizzazione il Nucleo di valutazione dà conto di seguito.

- ***Adeguamento normativo***

A due anni dall'entrata in vigore della legge 240/2010, l'Università di Siena si è dotata di una nuova struttura organizzativa dell'Ateneo, eliminando la forte frammentazione gestionale al fine di garantire un migliore e più efficace funzionamento dell'intera amministrazione.

Contemporaneamente alla riorganizzazione dipartimentale, che ha visto la disattivazione dei relativi Organi di governo avvenuta a decorrere dal mese di novembre del 2012, l'Amministrazione ha ritenuto opportuno cambiare il sistema contabile e il sistema informativo della contabilità, consentendo un più agevole passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale.

La scelta di anticipare al 30 settembre 2012 la chiusura dell'esercizio finanziario rispetto alla sua naturale scadenza ha permesso di eliminare la netta suddivisione tra Amministrazione e Dipartimenti, riaggregando i dati finanziari in un unico Bilancio di Ateneo.

In un'ottica di spending review l'Ateneo ha proceduto, contemporaneamente all'attivazione dei 15 nuovi Dipartimenti, alla creazione di strutture di raccordo (Presidi) per la gestione delle strutture comuni e della logistica.

- ***Internazionalizzazione***

L'Università degli Studi di Siena ha da sempre promosso e favorito le dimensioni internazionali degli studi, dell'insegnamento e della ricerca scientifica, partecipando all'alta formazione e alla ricerca internazionale. Ha individuato già da tempo nel processo di internazionalizzazione lo strumento e l'obiettivo primario della valorizzazione e della qualificazione delle proprie attività formative e di ricerca, considerando fondamentali tra i propri obiettivi la promozione di titoli congiunti, lo sviluppo della mobilità internazionale di docenti e studenti, nonché l'ammissione e la formazione di studenti stranieri.

Sono sei i Corsi di Laurea magistrale in lingua inglese che fanno parte dell'offerta formativa dell'Ateneo per l'anno accademico 2012-2013: Computer and Automation Engineering, Electronics and Communications Engineering, Finance, Economics, Management and Governance, Medical Biotechnologies.

L'obiettivo di istituire uno specifico Ufficio studenti stranieri è stato raggiunto con la creazione dello Sportello integrato internazionale, con un'interfaccia virtuale (International Place) che raccoglie in forma integrata le attività e i servizi offerti all'utenza internazionale e assiste e



accompagna l'utente internazionale nel percorso che va dall'accesso all'integrazione sul territorio e nell'ambito dell'Istituzione universitaria.

- ***Adeguamento e implementazione delle risorse tecnologiche: il nuovo sistema informativo -Progetto U-GOV CO (Contabilità)***

Al fine di rendere maggiormente intelligibili i bilanci verso i soggetti esterni, nonché per accrescere la capacità interna di monitoraggio dei principali equilibri di bilancio (economico, finanziario, patrimoniale), l'Amministrazione senese si è attivata per consentire il passaggio delle informazioni al sistema informativo U-GOV CO (Contabilità) secondo procedure e indicazioni predefinite.

A partire dall'1 gennaio 2013 ha preso avvio il nuovo modello di contabilità economico-patrimoniale, con l'introduzione anche del Bilancio unico di Ateneo; il cambio nel modello contabile e di bilancio è frutto dei lavori del Team di progetto "Attivazione U-GOV CO" che ha coinvolto direttamente molte unità di personale tecnico-amministrativo; il progetto ha avuto impatto, anche se in misura indiretta e mediata, sull'intero Ateneo: tutte le unità organizzative sono state coinvolte nelle nuove procedure gestionali e contabili e nella gestione del nuovo modello di Budget.

L'avvio del progetto ha anticipato il dettato delle disposizioni della legge n. 240/2010, e dei suoi decreti attuativi, che hanno prescritto l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico da parte di tutti gli atenei a partire dal 1.01.2014.

### **2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Per la misurazione e valutazione del proprio assetto organizzativo, con riferimento ai contenuti del d.lgs. n. 150/2009, l'Università degli Studi di Siena ha aderito ad un gruppo di lavoro coordinato dalla SUM - Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca - del MIP - Politecnico di Milano, che ha svolto, nel corso del 2010, un progetto di *action-learning*, a cui hanno preso parte 28 atenei orientati a cogliere l'occasione dell'emanazione del D.Lgs. 150/09 come opportunità per approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali e per reimpostare un percorso di misurazione e valutazione della *performance*. Il progetto, in una prima fase, prevedeva la realizzazione di un *check-up* dei sistemi di programmazione, controllo e valutazione per mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza della struttura dell'Ateneo e per individuare le priorità di intervento. Gli "elementi" su cui il questionario relativo al *check-up* organizzativo ha dato delle indicazioni sono stati: quadro e raccordo organizzativo, sistemi di supporto, gestione del

personale, valutazione delle posizioni e formazione, sistema di valutazione per il personale dirigente, sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali, trasparenza e consistenza del sistema.

I risultati del *check-up* hanno evidenziato la “posizione” dell’Ateneo nell’ambito del gruppo (Grafici 1: “Descrizione dei risultati del check-up organizzativo” e Grafico 2 “Collocazione dell’Ateneo di Siena in base ai risultati del check-up organizzativo”). L’Università di Siena si colloca al di sotto della media.

I punti di debolezza dell’Ateneo riguardano soprattutto la misurazione delle prestazioni. Formazione e quadro organizzativo risultano in media o poco al di sotto della media del campione, così come la valutazione delle posizioni, mentre il sistema di misurazione della performance dei dirigenti e del restante personale registrano valutazioni negative.

Il Nucleo ritiene che tali risultati possano rappresentare il punto di partenza per impostare i futuri piani di miglioramento. L’Amministrazione dovrà tenere conto di quelli che sono stati individuati come punti deboli dei sistemi di supporto, individuando le possibili soluzioni.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Sulla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle università ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 non esistono, allo stato, indirizzi o linee guida che tengano conto della specificità del contesto di riferimento (come già detto, del resto, in merito alla più ampia applicazione del d.lgs. n. 150/2009). Per questa ragione, l’Università di Siena ha ritenuto utile e prezioso aderire al gruppo di lavoro interuniversitario “Everest” (CdA del 7 novembre 2011).

Si tratta di un gruppo di lavoro nato per condividere le possibili modalità di applicazione del d.lgs. n. 150/2009 al contesto universitario. Lo scopo è quello di allineare l’Ateneo a quanto già realizzato in ambito di sistema dal Gruppo di lavoro “Everest”, sia per poter rispondere a quanto richiesto dal D. Lgs. 150/2009 relativamente al processo di valutazione della *performance*, sia per potersi avvalere di metodologie e strumenti per indirizzare e conseguentemente gestire il cambiamento in atto nell’Ateneo senese.

Gli obiettivi perseguiti sono i seguenti:

- dotarsi di metodi e strumenti per la valutazione delle posizioni organizzative;
- rivedere la propria organizzazione con la finalità di renderla più snella e funzionale agli obiettivi di efficienza ed economicità di Ateneo;
- dotarsi di metodi e strumenti per la valutazione della performance;

- migliorare il clima interno attraverso la creazione di un sistema premiante in grado di riconoscere il merito.

L'Università ha aderito a tali attività per l'anno 2013.

## **2.2 Performance individuale**

### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target***

Per l'anno 2012 l'Ateneo senese ha previsto, per l'erogazione del trattamento accessorio, un sistema di valutazione del personale. Si fa presente che nel personale amministrativo dell'Ateneo non esistono figure di livello dirigenziale, ad esclusione del Direttore amministrativo<sup>4</sup>. Il documento "Linee Guida per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo Cat. B, C, D" è stato presentato in data 17 maggio 2013 alle Organizzazioni sindacali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su un insieme di condotte e atteggiamenti che l'Amministrazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'Ateneo.

La procedura di valutazione prevede la redazione di una scheda di valutazione con un colloquio individuale da parte di un valutatore (responsabile della macrostruttura a cui afferisce il valutato). Le schede di rilevazione dei comportamenti organizzativi rappresentano lo strumento utilizzato per l'assegnazione dell'incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009.

In via generale, il Nucleo, tuttavia, ritiene che tali Linee guida non integrino pienamente un sistema di misurazione e valutazione delle *performance* ai sensi di quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009 e dagli indirizzi della CiVIT; pertanto, si auspica che gli organi di vertice politico dell'Ateneo provvedano a un adeguamento effettivo delle misure di valutazione delle *performance* alle suddette previsioni. Anche a questo fine, il Nucleo intende offrire la propria collaborazione e supporto, nella speranza che l'Ateneo decida di seguire una tale direzione.

### **2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

La valutazione individuale è effettuata sulla base di un'apposita scheda, diversificata per categoria di inquadramento professionale, sulla base del grado di autonomia e di responsabilità previsti dal CCNL di Comparto per ciascuna di esse (B, C, D, D titolare di posizione organizzativa).

---

<sup>4</sup> Le altre due figure dirigenziali di ruolo sono Dirigenti di II fascia a tempo indeterminato. Nel primo caso il dirigente è collocato in aspettativa per incarico di Direzione amministrativa presso altro Ateneo. Nel secondo caso il dirigente è assegnato al Coordinamento delle attività previste dalla convenzione stipulata tra l'Ateneo e l'Accademia dei Fisiocritici.

Per la valutazione di ciascun comportamento il valutatore è tenuto ad assegnare un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 livelli di adeguatezza della prestazione. Il valutatore, nell'assegnare i punteggi, deve contestualizzare il comportamento organizzativo del singolo e rendere chiari al soggetto valutato criteri e motivi della valutazione.

La valutazione è riferita all'anno solare e avviene entro la fine di febbraio dell'anno successivo.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Le schede di valutazione per il 2012 rappresenteranno il meccanismo di attribuzione per l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art. 88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009 e l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'art. 91 comma 4 del medesimo CCNL.

La scheda adottata tende ad indagare le seguenti aree comportamentali:

- attenzione alle esigenze dell'utenza; coinvolgimento nei processi lavorativi, correttezza e precisione, flessibilità, (cat. B);
- capacità di promuovere soluzioni innovative, soluzione dei problemi, sommate alla precedenti (cat. C);
- capacità organizzative e gestionali, sommata alle precedenti (cat. D);
- gestione del personale, sommata alle precedenti (cat. D titolare di posizione organizzativa).

La scheda di valutazione viene redatta dal valutatore nel corso di un colloquio individuale con il dipendente da valutare. Il colloquio costituisce un importante strumento di dialogo per consentire al valutatore e al valutato di esprimere motivazioni del giudizio e osservazioni sullo stesso, che potranno anche essere riportate nella scheda.

Percepisce l'incentivo chi consegue un punteggio scheda di valutazione uguale/superiore a:

- 12, pari alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 4 aree comportamentali (cat. B);
- 18, pari alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 6 aree comportamentali (cat. C);
- 21, pari alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 7 aree comportamentali (cat. D);
- 24, pari alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 8 aree comportamentali (cat. D titolare di posizione organizzativa).

È prevista la presentazione di istanze da parte dei soggetti valutati in relazione a errori o omissioni del processo di valutazione alla Commissione di Garanzia appositamente costituita presso la Direzione amministrativa, che dovrebbe essere costituita dal Direttore amministrativo, o suo delegato, da un esperto designato dal Nucleo di valutazione di Ateneo e da un dirigente o EP esperto di personale anche di altra amministrazione.

### **2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

L'Amministrazione procederà alla valutazione della performance individuale nei mesi di giugno e luglio 2013.

La procedura di valutazione, ispirata ai principi generali stabiliti dal CCNL, prevede una diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore e la partecipazione da parte del soggetto valutato.

Il valutatore è il responsabile della macrostruttura (Divisione, Dipartimento, Centro, Direzione amministrativa) a cui riporta il valutato. La valutazione delle prestazioni del personale è infatti parte integrante del ruolo del responsabile della macrostruttura (Divisione, Dipartimento, Centro) a cui il personale è assegnato. Nel caso in cui non sia possibile per il responsabile della macrostruttura, o equiparato, avere approfondita e diretta conoscenza del lavoro svolto dal personale, questi dovrà chiedere di essere coadiuvato dal referente diretto delle prestazioni del valutato. In tali casi, il referente diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio" rispetto al responsabile della macrostruttura, che, mantenendo il ruolo di responsabile della valutazione, dovrà garantire la coerenza interna delle valutazioni di tutto il personale effettuate dai diversi valutatori intermedi. Prima dell'inizio del processo, il responsabile della valutazione che si avvale dei valutatori intermedi deve individuare questi ultimi e comunicarne l'elenco al team preposto al processo di valutazione.

A garanzia che l'intero processo non si blocchi per inerzia dei soggetti interessati, si prevede che, qualora il valutatore non trasmetta la propria valutazione entro i tempi previsti, essa sarà espressa dal Direttore Amministrativo, acquisite le informazioni del caso. A garanzia dei lavoratori il processo di valutazione dovrà concludersi entro due mesi dal suo avvio.

### **2.4 Infrastruttura di supporto**

L'intero intervento di valutazione, dalla progettazione all'implementazione del sistema e alla gestione del processo, è curato dalla Divisione personale tecnico amministrativo, servizio sanitario e

pensioni - Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione. Il team di progetto è composto da 3 unità di personale (rispettivamente di categoria EP, D e C).

Tale gruppo di lavoro è stato istituito nel 2012 con DDA rep. n. 644/2012 del 26/07/2012 per la cura dei processi di definizione e gestione dei sistemi di sviluppo professionale e di carriera, e le conseguenti attività operative, con particolare riferimento alla valutazione organizzativa delle differenti professionalità, delle posizioni organizzative e delle prestazioni lavorative del personale tecnico, amministrativo e dirigente. Con decorrenza 1 ottobre 2012 è stato attribuito un incarico progettuale avente come uno dei principali obiettivi l'avvio del sistema di valutazione basato sul modello professionale definito nell'ambito del gruppo di lavoro Everest.

### **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

L'analisi e la diffusione interna dei primi risultati sono previste per ottobre 2013.

### **3. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**

L'Università degli Studi di Siena ha adottato dal 1 gennaio 2013 il nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale. Si tratta di un sistema integrato all'interno del quale la contabilità finanziaria viene derivata dalla contabilità economico-patrimoniale (sistema unico per contabilità generale-analitica e sistema duplice-integrato per contabilità generale-analitica e finanziaria). La struttura del sistema contabile consente la gestione completamente integrata degli aspetti economico-patrimoniali (civilistici, fiscali e gestionali), finanziari (entrate e uscite) e di cassa. A tale scopo, i dati contabili (il singolo dato o l'insieme dei dati nel loro complesso) hanno un unico punto di imputazione e sono utilizzati dalle diverse viste in relazione alle diverse finalità.

La contabilità economico-patrimoniale permette di produrre i dati utili ai fini del controllo di gestione, consentendo inoltre una corretta rappresentazione del proprio patrimonio e dei risultati ottenuti.

La contabilità economico-patrimoniale, come vuole la norma, punta al processo di misurazione dei costi/ricavi e consente di determinare il Risultato Economico d'Esercizio attraverso la contabilità generale e, contemporaneamente, di misurare i costi di gestione relativi a specifiche unità organizzative, i Centri di responsabilità e aree di attività, intesi come unità produttive dell'Ateneo, su cui si vuole focalizzare l'attenzione per quanto concerne i costi delle attività, attraverso la contabilità analitica.

Entrambe le contabilità si svolgono secondo il principio della competenza economica, in base al quale i costi di acquisizione delle risorse sono registrati in relazione all'utilizzo effettivo della risorsa e i proventi sono registrati nel momento in cui sono effettivamente conseguiti.

Il nuovo sistema contabile presuppone un cambiamento radicale di metodologie, procedure e gestione delle risorse e richiede un processo che prevede la gestione della transizione prima di raggiungere la piena operatività.

Uno dei cambiamenti più significativi è legato all'adozione del Bilancio Unico. La decisione di adottare da subito un Bilancio Unico contribuirà a determinare:

- una visione unitaria della gestione dell'Ateneo sulla base di dati omogenei e confrontabili;
- l'eliminazione dei trasferimenti interni tra centro e periferia;
- la maggiore disponibilità di informazioni sia a livello sintetico che di dettaglio.

L'adozione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale è un passo molto importante per l'adozione di efficaci sistemi di controllo interno, come emerge in tutte le indicazioni impartite dagli organi di coordinamento del settore (dalla Ragioneria generale dello Stato al Comitato tecnico scientifico della Presidenza del Consiglio, alla stessa CiVIT). In prospettiva, l'Università dovrà impegnarsi a integrare tale sistema con l'adozione delle misure di programmazione e controllo, che dovranno orientare l'allocazione delle risorse utilizzando i dati della contabilità economica.

#### **4. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

L'Ateneo non risulta aver ancora adottato un Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità, nonostante il Nucleo di valutazione promuova da tempo l'adozione di questa misura. Allo stato, il Nucleo di valutazione ritiene particolarmente importante che l'Ateneo provveda all'assolvimento di un tale adempimento al più presto, anche alla luce delle più recenti previsioni in materia di anticorruzione (l. n. 190/2012).

Parte delle informazioni che l'Università è tenuta a fornire sono comunque disponibili alla voce "Trasparenza, Valutazione e Merito > Amministrazione trasparente"<sup>5</sup> nel sito istituzionale.

---

<sup>5</sup> Il sito web riporta alla data della presente Relazione l'indicazione che la sezione è in corso di adeguamento al Decreto Legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicazione, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

In particolare, sono presenti sul sito:

- Dati informativi sull'organizzazione e i procedimenti: elenco dei titolari di posizioni organizzative;
- Dati informativi relativi al personale: trattamento economico corrisposto, curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative; tassi di assenze e presenza del personale; contrattazione collettiva, contrattazione integrativa, nominativi e curricula dei componenti degli OIV-Nucleo di valutazione;
- Dati collaborazione relativi a incarichi e consulenza: incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti;
- Dati sulla gestione economico-finanziaria: Bilancio preventivo e consuntivo, piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio; dati concernenti consorzi, enti e società di cui le pubbliche amministrazioni facciano parte.

Tutte le informazioni risultano pubblicate in formato aperto.

L'inserimento delle informazioni sul sito e la trasmissione delle stesse sono in carico alle singole strutture di competenza a seconda dell'informazione/dato, presso le quali è stato individuato con disposizione del Direttore amministrativo un responsabile del procedimento di pubblicazione (RPP).

Tale sezione dovrà subire una ristrutturazione finalizzata a realizzare l'articolazione proposta nell'allegato tecnico del Decreto Legislativo di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni (d.lgs. n. 33/2013), come attualmente riportato sul sito stesso.

Al momento, non risulta individuato e nominato in Ateneo un Responsabile della trasparenza.

## **5. Definizione e gestione di *standard* di qualità**

L'Ateneo senese non risulta aver definito carte di servizi o standard di qualità ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 e delle indicazioni della CiVIT. Non sono fin qui state condotte indagini volta a valutare la qualità dei servizi erogati né di *customer satisfaction*, ad eccezione di quanto avviene per obbligo di legge (L. 370/99) con la rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti tramite i questionari del Nucleo di valutazione e di quanto riportato al punto 2.1. Il sistema di accreditamento AVA prevede, a partire dal prossimo anno accademico, la compilazione *on-line* da parte degli studenti frequentanti e non di un nuovo questionario contenente anche una domanda sulla soddisfazione rispetto ai servizi erogati ("Il servizio svolto dalla segreteria studenti è stato soddisfacente?").



Anche su questo punto, il Nucleo di valutazione auspica l'adozione da parte dell'Ateneo delle predette misure.

## **6. Coinvolgimento degli *stakeholder***

Gli stakeholder di un Ateneo possono raggrupparsi in due macro categorie:

interni: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, associazioni studentesche, organizzazioni sindacali e altre rappresentanze interne;

ed esterni: Comune, Regione, DSU, finanziatori, famiglie degli studenti, studenti delle Scuole superiori, Enti locali, fornitori, Camera di commercio, ordini e associazioni professionali, stampa e media, associazioni di ex-studenti, altre Università ed Enti di ricerca, Comitati e Agenzie nazionali di coordinamento e valutazione.

L'interazione e il coinvolgimento di tali soggetti avviene nel contesto più ampio di un dialogo quotidiano e continuo, tramite tutti gli atti, le attività e i servizi dell'Amministrazione.

La Relazione introduttiva al Bilancio Unico di Ateneo di previsione 2013 vuole fornire ai diversi stakeholder un quadro informativo sul contesto esterno e interno, il processo seguito per la formazione del budget e l'allocazione delle risorse.

In fase di definizione dell'offerta formativa l'Ateneo incontra le organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi, delle professioni per acquisire la loro opinione sulla coerenza dell'offerta formativa proposta con le esigenze e le aspettative del territorio e valutare insieme le prospettive di inserimento nel mondo del lavoro dei laureati.

Il dialogo con il mondo produttivo avviene anche attraverso il Liaison Office, attivo presso l'Ateneo dal 1998, con il duplice scopo di agevolare la diffusione dei risultati dell'attività di ricerca condotta all'interno dei dipartimenti universitari e di sostenere la competitività del tessuto di piccole e medie imprese con particolare riferimento al territorio della Toscana meridionale.

## **7. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

Il monitoraggio del Nucleo di valutazione investe numerosi ambiti:

DIDATTICA, con l'espressione dei seguenti relazioni e pareri:

- Relazione annuale al MIUR/ANVUR nel quadro del sistema AVA
- Relazione tecnica tempestiva al MIUR/ANVUR nel caso di eventuale intervenuta mancata rispondenza delle sedi o dei CdS agli indicatori di accreditamento
- Relazione triennale sui CdS (accreditamento periodico)
- Relazione quinquennale sulle sedi (accreditamento periodico)

- Verifica della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all'art. 23, comma 1 L. 240/2010

- Valutazione della didattica da parte degli studenti

- Relazione annuale al Consiglio studentesco sui temi della didattica

- Relazione al CdA per l'istituzione/modifica/disattivazione di CdS, Scuole di specializzazione, Master

- Riduzione del carico didattico dei docenti

RICERCA, con l'espressione dei seguenti relazioni e pareri:

- Valutazione annuale della ricerca

- Valutazione annuale dell'efficacia dei Dipartimenti

- Parere su istituzione, modifica e disattivazione di dipartimenti, strutture di raccordo e Centri di ricerca

- Parere sul conferimento di assegni di ricerca

Più in generale, il Nucleo di valutazione relaziona annualmente al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione sullo stato dell'Università e fornisce agli Organi di governo dati e indicazioni per la predisposizione del documento di programmazione triennale di Ateneo.

Relativamente all'analisi dell'azione amministrativa, il Nucleo di valutazione sarà presto chiamato ad esprimersi, oltre che sul tema oggetto della presente Relazione, sul monitoraggio delle tipologie di lavoro flessibile adottate dall'Ateneo, in base a quanto previsto dal D. Lgs. N. 165/2011

Nello svolgimento di tali attività, il Nucleo di valutazione si basa sui dati e le informazioni forniti dal Sistema Informativo di Ateneo (SIA) e dalle diverse banche dati in funzione per la gestione della Ricerca (U-GOV Ricerca) e delle risorse umane (SIGRU). Per l'analisi degli indicatori e dei criteri di valutazione e accreditamento dell'offerta formativa è tenuto all'utilizzo dei dati presenti nell'Anagrafe Nazionale degli Studenti (ANS), alimentata per l'Ateneo di Siena tramite il modulo Esse3 CINECA, che gestisce la carriera degli studenti e la programmazione della didattica.

Gli strumenti adottati (questionari e modelli) e i criteri e gli indicatori utilizzati dal Nucleo per le diverse valutazioni vengono di norma comunicati e condivisi con la comunità oggetto dell'indagine (studenti, docenti, dottorati) tramite specifici incontri e tramite gli strumenti di comunicazione interna (intranet, mailing list, sito web).

## **8. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione**

In base a quanto riportato nella presente Relazione e più volte segnalato agli organi di vertice dell'Ateneo, il Nucleo di valutazione raccomanda di:

- adottare quanto prima le misure specifiche di programmazione e controllo previste dal D. Lgs. n. 150/2009 (piano della *performance*, sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, programma triennale per la trasparenza e l'integrità, standard di qualità dei servizi), adeguandosi in modo integrale alle previsioni della citata normativa nelle more della definizione di criteri più specifici ai fini dell'applicazione delle predette misure nel contesto universitario, come avvenuto in altri Atenei italiani;

- informare il Nucleo sullo stato di avanzamento dei lavori e fornire allo stesso la documentazione e i dati necessari ai fini del monitoraggio dello stato di attuazione delle misure volte al miglioramento delle *performance* organizzativa e individuali dell'Ateneo;

- garantire, più in generale, un livello adeguato di informazione e trasparenza su tutti gli atti prodotti.

## 9. Allegati

Alla Relazione sono allegati i seguenti documenti:

Allegati Delibera CiVIT n. 4/2012

A.1 Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Direttore Amministrativo;

A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;

B. Documento di attestazione.

Allegati Delibera CiVIT n. 23/2013

Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della *performance* precedente

Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della *performance* in corso.

Estratto del verbale della riunione del Nucleo di valutazione del 15 maggio 2013.

Il Presidente del Nucleo di valutazione  
Prof. Alberto Baccini



Siena, 29 maggio 2013