



Università  
per Stranieri  
di Perugia

## PIANO INTEGRATO

2016 - 2018

Aggiornamento di settembre 2016

Approvato con D.P.C.d.A. n. 54 del 14.09.2016

A cura del Servizio Programmazione,  
Qualità e Valutazione

[WWW.UNISTRAPG.IT](http://WWW.UNISTRAPG.IT)

## INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>pag. 3</b>
<b>1. L'UNIVERSITA' PER STRANIERI DI PERUGIA</b>	<b>pag. 6</b>
<b>2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA</b>	<b>pag. 12</b>
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>pag. 19</b>
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>pag. 22</b>
<b>5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO</b>	<b>pag. 25</b>
<b>6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b>	<b>pag. 28</b>
<b>7. AREE DI MIGLIORAMENTO</b>	<b>pag. 31</b>
 <b>ALLEGATI</b>	
Allegato n. 1 - <i>Linee e obiettivi strategici</i>	pag. 32
Allegato n. 2 - <i>Indicatori della performance generale d'Ateneo</i>	pag. 39
Allegato n. 3 - <i>Obiettivi operativi</i>	pag. 41
Allegato n. 4 - <i>Obiettivi comportamentali (schede valutazione competenze)</i>	pag. 48
Allegato n. 5 - <i>Proiezione nel triennio di interventi e iniziative di prevenzione e controllo inerenti ai rischi di corruzione</i>	pag. 55

## PRESENTAZIONE

L'Università per Stranieri di Perugia adotta per il triennio 2016-2018 un nuovo documento di pianificazione denominato "**Piano Integrato**", come previsto dalle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015. Il nuovo documento viene redatto, sia pure con importanti aspetti innovativi, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. a), del D.Lgs. n. 150/2009 (Piano della performance). La logica su cui si fonda il Piano Integrato consiste in una nozione "allargata" di performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività di routine dell'amministrazione che si manifesta attraverso i suoi prodotti tipicamente attesi, quanto piuttosto come la capacità delle università di interagire dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile. Il Piano Integrato si fonda, infatti, su due principi:

1. la concezione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse dimensioni della trasparenza (intesa come obbligo di rendicontare a studenti, famiglie, imprese e territorio attraverso l'accesso e l'utilizzabilità delle informazioni) e della prevenzione della *corruzione* (intesa come attività volta in primis al contrasto del fenomeno in qualsivoglia sua forma ma anche come attività preventiva tesa a mitigare i rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);
2. il legame indissolubile tra la performance amministrativa e le missioni istituzionali dell'università e le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Il Piano Integrato in un'ottica di semplificazione punta, quindi, a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella della trasparenza e quella dell'anticorruzione e deve essere coerente sia con il sistema di programmazione strategica pluriennale sia con la programmazione economico-finanziaria annuale dell'università. In tale ottica vengono integrati nel Piano:

- il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, previsto dal D. Lgs. n. 150/2009 (art. 11, comma 2) e dal D.Lgs. n. 33/2013 (art. 9 e art. 10);
- il Piano di prevenzione della corruzione previsto dalla L. n. 190/2012 e successivi decreti.

Le sopracitate "Linee Guida" dell'ANVUR non apportano alcuna modifica sostanziale alle tre fasi del ciclo della performance come identificate dal D. Lgs. n. 150/2009, che restano le seguenti:

1. un atto di programmazione: Piano Integrato (precedente Piano della performance);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, svolta internamente dall'ente e verificata dagli OIV (che è necessaria ma non adempimentale);
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che spetta agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (Relazione sulla performance), da cui deriva tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Le predette tre fasi poggiano sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, documento che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adattandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione.

Il Piano Integrato si configura pertanto quale strumento che dà avvio alla gestione del ciclo della performance e che l'Università per Stranieri di Perugia si impegna ad adottare e rinnovare annualmente, in coerenza con gli obiettivi strategici e gestionali individuati dalla governance dell'Ateneo e con le risorse assegnate.

Il Piano Integrato 2016-2018 dell'Università per Stranieri di Perugia è adottato al fine di programmare gli obiettivi, gli indicatori ed i target sulla base dei quali effettuare la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, come previsto dall'art. 10 comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo. In esso sono inoltre esplicitati il processo e le modalità di definizione degli obiettivi da parte dell'Amministrazione. Con particolare riguardo agli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, per ciascun

indicatore sono stati esplicitati: metriche e valore obiettivo. Nella scelta degli indicatori si è posta particolare attenzione ad ancorare la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario nazionali (MIUR, ANVUR). Per la redazione del presente documento, si è tenuto conto, altresì delle integrazioni e miglioramenti proposti dal Nucleo di Valutazione nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e nel Documento di Validazione della Relazione sulla Performance.

La struttura e le modalità di redazione del presente Piano tengono conto delle indicazioni fornite dall'ANVUR in merito alle cinque sezioni principali che ne costituiscono il contenuto minimo e delle disposizioni normative intervenute a disciplinare la materia, nonché delle indicazioni contenute nelle delibere emanate da A.N.A.C.<sup>1</sup>

Il Piano Integrato rappresenta uno strumento per:

- a. migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- b. rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- c. individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder interni ed esterni);
- d. favorire l'affermazione dei principi di *accountability* e trasparenza nell'ambito della governance dell'Ateneo.

Nel corso dell'anno, lo stato di avanzamento del Piano Integrato è sottoposto a monitoraggi e controlli da parte del Nucleo di Valutazione d'Ateneo e del personale amministrativo responsabile della sua attuazione, al fine di verificare la corretta esecuzione delle diverse iniziative programmate e valutare la necessità di introdurre eventuali azioni correttive.

Le "Linee Guida" dell'ANVUR danno conto di tutti i documenti necessari per una corretta gestione del ciclo della performance, dei soggetti responsabili della loro redazione, dei riferimenti di legge, delle istituzioni destinatarie di tali documenti e delle relative scadenze; esse, inoltre, modificano parzialmente, nel rispetto delle norme vigenti, la successione temporale dei termini previsti per la presentazione dei documenti, in linea con una più coerente logica gestionale, particolarmente evidente nell'allineamento della sequenza tra i documenti di previsione economico-finanziaria e il Piano Integrato. Di seguito si riporta la tabella che descrive il ciclo integrato della performance dell'Ateneo:

Tabella n. 1 *Ciclo integrato della Performance*

	Attività	Riferimento	Soggetti responsabili	Tempi
Pianificazione, Programmazione	Piano Strategico	Anno n/Anno n+3	Senato - CdA	30-set
	Proposta obiettivi operativi	Anno n/Anno n+3	DG - Responsabili strutture	31-ott
	Bilancio unico di previsione	Anno n/Anno n+3	CdA	31-dic
	Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	-	CdA	entro 31-dic
	Piano Integrato	Anno n/Anno n+3	DG - CdA	31-gen
	Contrattazione integrativa (Premialità)	Anno n	Rettore - DG - Delegazione sindacale	entro 31-gen

<sup>1</sup> CIVIT, che con l'entrata in vigore della legge del 30 ottobre 2013, n. 125, di conversione del decreto legge del 31 agosto 2013, n. 101, recante *disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni* ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche – ANAC.

	<b>Attività</b>	<b>Riferimento</b>	<b>Soggetti responsabili</b>	<b>Tempi</b>
<b>Controllo e Valutazione</b>	Valutazione performance organizzativa e individuale	Anno n-1	DG	30-apr
	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Anno n	NdV	30-apr
	Relazione del Nucleo di Valutazione	Anno n-1	NdV	30-apr
	Bilancio consuntivo	Anno n-1	CdA	30-apr
	Indagine sul Benessere organizzativo	Anno n-1	NdV	15-giu
	Monitoraggio intermedio raggiungimento obiettivi strategici e operativi	Anno n	Rettore - DG	30-giu
	Relazione sulla Performance	Anno n-1	CdA	30-giu
	Relazione semestrale stato attuazione trasparenza	Anno n	Responsabile Trasparenza	30-giu
	Documento di validazione della Relazione sulla performance	Anno n-1	NdV	15-set
	Relazione sull'attività di prevenzione della corruzione	Anno n	Responsabile Anticorruzione	15-dic
	Relazione semestrale stato attuazione trasparenza	Anno n	Responsabile Trasparenza	31-dic

## 1. L'UNIVERSITÀ PER STRANIERI DI PERUGIA

### Chi siamo

L'Università per Stranieri di Perugia è la più antica e prestigiosa istituzione italiana impegnata nell'attività di insegnamento, ricerca e diffusione della lingua e della civiltà d'Italia in tutte le loro espressioni. Nata negli anni venti del secolo scorso con questa vocazione specialistica e internazionale, essa si è caratterizzata sin dal principio come luogo d'incontro fra popoli e culture diverse e come simbolo di apertura e tolleranza, giungendo a configurarsi nel presente come un vero e proprio "laboratorio" di formazione interculturale.

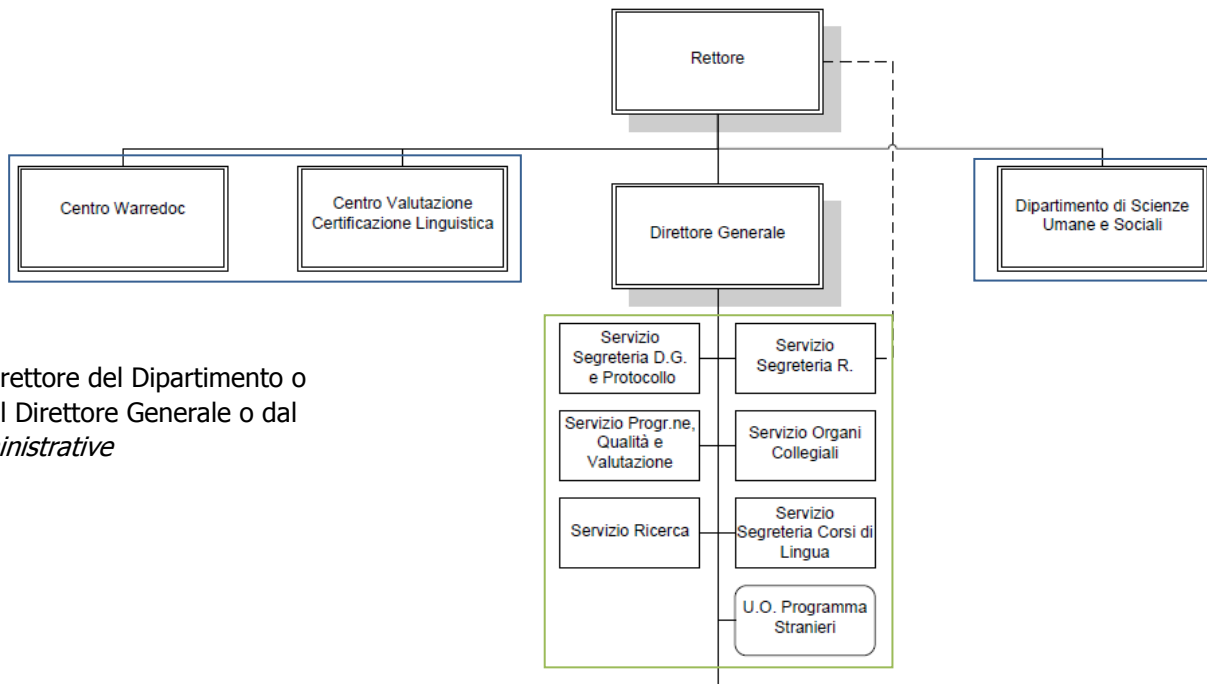
Ai sensi dello Statuto vigente, adottato in attuazione della legge 240/2010, sono organi dell'Ateneo:

- ✓ il Rettore: ha la rappresentanza legale dell'Ateneo ed esercita le funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche;
- ✓ il Direttore Generale: è a capo degli uffici e dei servizi dell'Amministrazione, esplica una generale attività di indirizzo, direzione e controllo nei confronti del personale tecnico e amministrativo ed è responsabile della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa;
- ✓ il Senato Accademico: è organo di programmazione, sviluppo e governo dell'attività didattica e delle attività scientifiche e di ricerca dell'Università;
- ✓ il Consiglio di Amministrazione: ha responsabilità generali di programmazione, indirizzo e controllo delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo;
- ✓ il Nucleo di Valutazione: espleta le funzioni di valutazione delle attività didattiche, delle attività di ricerca e dei servizi dell'Università e le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ai sensi della normativa nazionale vigente in materia di performance, anticorruzione e trasparenza;
- ✓ il Collegio dei Revisori dei Conti: esercita il controllo sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo;
- ✓ il Collegio di disciplina: esercita le competenze disciplinari nei confronti dei professori e dei ricercatori;
- ✓ il Comitato unico di garanzia: contrasta l'esistenza di ogni forma di discriminazione o di violenza morale e psicologica, al fine di favorire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, difesa della salute e benessere organizzativo;
- ✓ il Collegio dei rappresentanti degli studenti: organo di rappresentanza degli studenti dei corsi di laurea, laurea magistrale, master e dottorati di ricerca;
- ✓ il Garante degli studenti dei corsi di lingua e cultura italiana per gli stranieri: è organo di garanzia a tutela degli studenti appartenenti a detta categoria.

L'Amministrazione Centrale ha al suo vertice il Direttore Generale. Le attività amministrative e gestionali sono svolte nell'ambito delle aree, dei servizi, delle unità specialistiche e delle unità operative. I dipartimenti e i centri autonomi sono diretti dai Direttori di dipartimento o centro, da cui funzionalmente dipendono le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche, scientifiche e organizzative. All'interno dell'Amministrazione centrale le responsabilità sono distribuite a partire dalla posizione apicale del Direttore Generale e dei dirigenti: le aree sono le strutture con il maggiore grado di complessità, responsabilità e autonomia gestionale; i servizi rappresentano il secondo livello di responsabilità così come le unità operative e le unità specialistiche. Quest'ultime svolgono attività di natura progettuale o specialistica e sono caratterizzate per il loro orientamento al risultato. Le segreterie amministrative dei dipartimenti e dei centri supportano da un punto di vista gestionale le attività didattico-scientifiche e organizzative che si svolgono nei dipartimenti e nei centri.

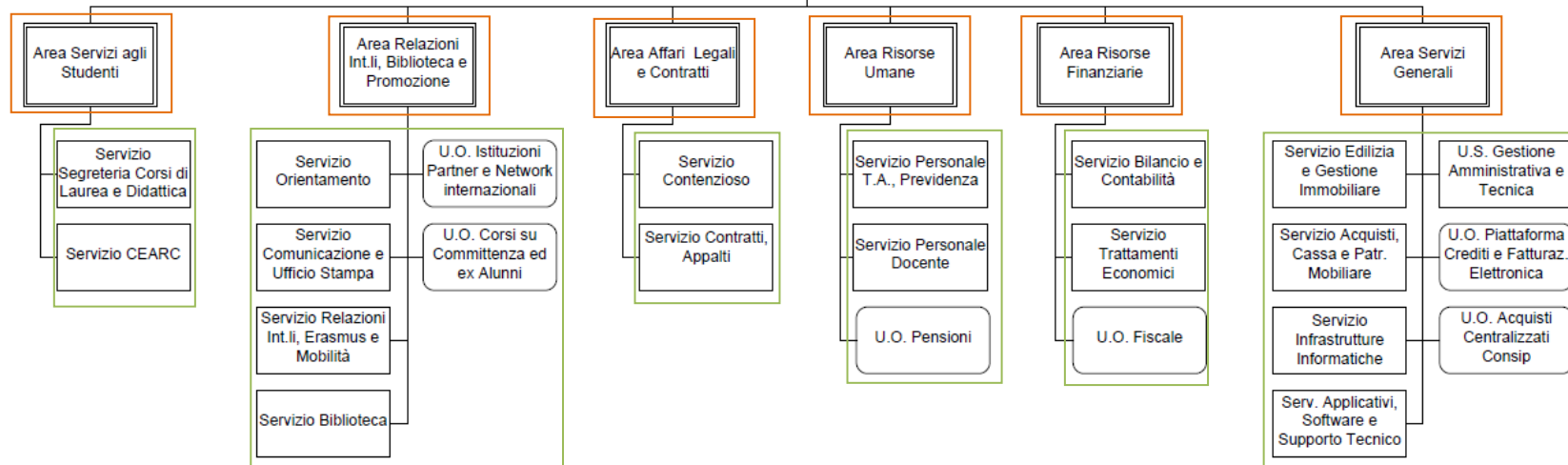
L'assetto organizzativo delle strutture dell'Ateneo è consultabile nel sito web istituzionale [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it) al percorso *Home» Amministrazione trasparente» Organizzazione» Articolazione degli uffici*. Si riporta qui di seguito la mappa delle responsabilità aggiornata al 1/02/2016.

Figura n. 1 *Mappa delle responsabilità*



Dipendenza formale dal Direttore del Dipartimento o del Centro e gerarchica dal Direttore Generale o dal Dirigente: *segreterie amministrative*

Livello di responsabilità:  
**primo** **secondo**



## Cosa facciamo

Didattica, Ricerca e Terza missione sono le direttrici sulle quali l'Università per Stranieri di Perugia dispiega la propria attività istituzionale.

L'attività **didattica** dell'Ateneo si sviluppa sul doppio binario dei corsi universitari e dei corsi di lingua e cultura italiana.

I corsi universitari sono articolati su tre livelli, in linea con la normativa nazionale ed europea di riferimento:

- Corsi di Laurea (I ciclo)
- Corsi di Laurea Magistrale (II ciclo)
- Dottorato di ricerca (III ciclo)

È previsto il rilascio di doppi titoli sulla base di appositi accordi culturali con Istituzioni universitarie estere.

Gli ambiti tematici ai quali è orientata la formazione sono quelli dell'insegnamento/promozione della lingua e cultura italiana, della comunicazione e delle relazioni internazionali. L'offerta formativa è, inoltre, integrata da corsi professionalizzanti: Master di I e II livello, Corsi di Alta Formazione e Corsi di Formazione continua e permanente. E' in quest'ultimo settore che l'Università ha sviluppato progetti di formazione a distanza; in particolare a partire dall'a.a. 2004-2005, ha integrato nella propria offerta formativa un Master di I livello, attualmente giunto alla XII edizione, erogato in modalità *blended*, il quale, cioè, integra attività di Distance Learning (autoapprendimento monitorato e e-learning) con attività formative in presenza.

L'offerta formativa dei corsi di lingua e cultura italiana è, invece, articolata secondo il modello del Quadro Comune Europeo di Riferimento per le lingue (QCER) in corsi:

- elementari (livelli A1 e A2)
- intermedi (livelli B1 e B2)
- avanzati (C1 e C2).

Corsi *ad hoc* sono, poi, organizzati per specifici target di utenti:

- studenti cinesi che partecipano ai programmi "Marco Polo" e "Turandot"
- studenti in mobilità Erasmus ai fini di studio o a fini di tirocinio presso Università/Aziende italiane (Erasmus Intensive Courses in Italian Language)
- utenti interessati a percorsi didattici specialistici di approfondimento della conoscenza della lingua e cultura italiana in specifici settori: arte, musica, enogastronomia, letteratura, storia, architettura (Corsi speciali a richiesta di lingua e cultura italiana)

Completano questo settore di attività:

- Corsi su committenza (di lingua, di lingua e cultura italiana e di aggiornamento di insegnanti di lingua italiana LS/L2), offerti anche in forma di pacchetti comprensivi delle attività didattiche e dell'organizzazione del soggiorno a Perugia
- Corsi Online di Lingua e cultura italiana, di durata trimestrale, articolati sui livelli A2 , B2 e C1 del QCER.

L'attività di **ricerca** dell'Università per Stranieri di Perugia si esplica nei settori scientifico-disciplinari (SSD) presenti all'interno dell'Ateneo e attinenti al macro-settore delle Scienze Umane e Sociali, qui di seguito elencati: Cinema fotografia e televisione, Costruzioni idrauliche e marittime e idrologia, Critica letteraria e letterature comparate, Didattica delle lingue moderne, Diritto internazionale, Diritto privato, Diritto pubblico comparato, Economia e gestione delle imprese, Filologia della letteratura italiana, Glottologia e linguistica, Letteratura inglese, Letteratura italiana, Letteratura italiana contemporanea, Lingua e letteratura latina, Lingua e traduzione - Lingua inglese, Lingua e traduzione - Lingua spagnola, Linguistica italiana, Scienza politica, Sistemi di elaborazione delle informazioni, Sociologia generale, Storia contemporanea, Storia dell'arte medioevale, Storia dell'arte moderna, Storia delle dottrine politiche, Storia della filosofia, Storia e istituzioni dell'Africa, Sociologia dei processi culturali e comunicativi. La ricerca è finanziata:



- con "Fondi per progetti di ricerca scientifica di Ateneo"
- attraverso la partecipazione a programmi di ricerca nazionali ed internazionali.

Il *Centro di documentazione e studi sul multilinguismo nell'Europa mediterranea* di Ateneo, costituito nell'ambito del progetto europeo triennale MERIDIUM, rappresenta un punto di riferimento per attività di ricerca e consulenza in materia di promozione e monitoraggio delle politiche a sostegno del multilinguismo e dell'integrazione linguistica dell'immigrazione.

Perseguono finalità divulgative dei risultati della ricerca il marchio editoriale *Perugia Stranieri University Press*, con un catalogo di collane, monografie e riviste a carattere specialistico e la rivista online a carattere interdisciplinare *GENTES*.

Nell'ambito della **terza missione**, rappresentano settori di attività ormai consolidati per l'Ateneo quelli della didattica conto terzi, segnatamente nel settore dell'insegnamento della lingua e cultura italiana e quello del public engagement, con un continuo susseguirsi di iniziative ricreative, culturali e scientifiche aperte alla cittadinanza. L'Ateneo può, inoltre, vantare una serie di iniziative di "knowledge transfer" inerenti l'uso di tecnologie informatiche per l'insegnamento della lingua italiana a stranieri; ha al proprio attivo progetti nel settore della formazione continua, prevalentemente rivolti all'aggiornamento di insegnanti di italiano; è accreditato presso la Regione Umbria per la realizzazione di attività di formazione superiore, continua e permanente finanziate con risorse pubbliche; ha al proprio interno un Servizio Orientamento che pone in essere attività finalizzate all'accompagnamento al lavoro dei laureati; partecipa a Consorzi quali AlmaLaurea e NetVal.

I **servizi** offerti agli utenti esterni ed i relativi standard di qualità, che l'Università si impegna a garantire, sono classificati nella Carta dei Servizi, adottata con D.D.G. n. 273 del 26/11/2015 e pubblicata nel sito web di Ateneo ai sensi dell'art. 32, comma 1 del D. Lgs.33/2013.

Per l'a.a. 2015-2016 l'Università per Stranieri di Perugia ha aderito alla XII edizione del progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano e avente l'obiettivo di comparare, in termini di efficienza ed efficacia, le prestazioni dei servizi amministrativi di supporto delle università aderenti, al fine di identificare buone prassi utili al miglioramento dei servizi stessi, nonché di ottenere valori di benchmark con altri Atenei nazionali.

### **Come operiamo.**

La ridefinizione dell'articolazione interna attuata nel 2012, in conseguenza dell'entrata in vigore della legge 240/2010, ha determinato la confluenza nell'unico **Dipartimento di Scienze Umane e Sociali** delle competenze di progettazione e coordinamento della ricerca scientifica e delle attività didattiche e formative dell'Ateneo.

Sono organi del Dipartimento:

- il Direttore
- il Consiglio di Dipartimento

La recente riforma statutaria entrata in vigore nel 2015 ha, inoltre, ricondotto alla competenza del Dipartimento anche la programmazione, organizzazione e gestione dei Corsi di lingua e cultura italiana e dei Corsi di formazione/aggiornamento per insegnanti di italiano L2/LS.

Fanno capo al **Centro di Valutazione Certificazioni Linguistiche** (CVCL), centro di eccellenza nel settore della verifica e valutazione delle abilità e delle competenze linguistiche, le attività di:

- certificazione: certificati di lingua italiana "CELI", "CELI Adolescenti" e "CELI Immigrati"; certificati di italiano commerciale "CIC"; certificato in didattica dell'italiano lingua straniera "DILS-PG";
- formazione: principalmente finalizzata alla formazione di esaminatori per la somministrazione degli esami CELI ed alla preparazione agli esami di certificazione DILS-PG;
- ricerca: il Centro svolge attività di ricerca connesse alla propria attività istituzionale e partecipa a

progetti di rilevanza nazionale ed internazionale.

Nell'ambito della certificazione linguistica l'Università per Stranieri di Perugia è, a livello nazionale, uno dei quattro enti certificatori della conoscenza della lingua italiana riconosciuti dal Ministero Affari Esteri e, a livello europeo, l'unico ente certificatore della lingua italiana presente nell'ALTE (Association of Language Testers in Europe).

Il **Water Resources Research and Documentation Centre** (WARREDOC) è, infine, una struttura dell'Ateneo specializzata nelle attività di formazione, ricerca e documentazione nei settori delle risorse idriche, ambiente, gestione dei disastri naturali e sviluppo sostenibile.

In attuazione della disciplina vigente in materia di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento delle Università e dei Corsi di studio, l'Università per Stranieri di Perugia ha strutturato il proprio **sistema di Assicurazione della Qualità** (di seguito "AQ") ed ha costituito il **Presidio della Qualità**, che ne cura, coordina e monitora i processi, facendosi garante dell'effettiva attuazione del modello e delle politiche di AQ definite dagli organi di governo. Sono attori del sistema di AQ, oltre al Presidio, anche il Dipartimento, la Commissione Paritetica Docenti-Studenti e i Corsi di Studio (Presidente, Consigli di corso e Gruppi di Riesame). Il Nucleo di Valutazione svolge, in posizione di terzietà, una funzione di controllo e valutazione sul funzionamento del sistema. L'Ateneo ha, altresì, avviato tutte le attività finalizzate all'accreditamento iniziale della sede e dei corsi di studio, così ottenendo l'accreditamento iniziale di tutti i propri Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, nonché i processi di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche.

Anche nel settore della ricerca le riforme conseguite all'entrata in vigore della legge 240/2010 hanno comportato l'introduzione di meccanismi di valutazione e autovalutazione: la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), basata sui prodotti della ricerca e dalla quale dipende la quantificazione di parte della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO); la valutazione della ricerca nell'ambito del sistema AVA (Scheda SUA-RD); l'accreditamento dei corsi di dottorato. A partire dall'anno 2016 la valutazione AVA verrà arricchita da una scheda specifica riguardante le attività di terza missione (SUA-Terza missione).

## L'Università per Stranieri di Perugia in cifre

### Corsi universitari

corsi di Laurea a.a. 2014-2015: **2** iscritti: **984**  
corsi di Laurea Magistrale a.a. 2014-2015: **4** percentuale stranieri sul totale degli iscritti: **37,1 %**  
corsi di Dottorato: **1** (4 indirizzi) iscritti: **24** (cicli XXVIII, XXIX e XXX)  
master 2014-2015: **1** iscritti: **34**

### Corsi di lingua e cultura italiana a.a. 2014-2015

corsi erogati: **129**  
iscrizioni: **5.284**

### Valutazione certificazioni linguistiche anno 2015

esami CELI e DILS-PG iscritti: **21.685** certificati rilasciati: **16.182\***  
iscritti corsi per esaminatori CELI e corsi DILS\_PG **593**  
\* il dato non computa i certificati relativi alla sessione DILS-PG I livello di dicembre 2015 non ancora conclusa

### Internazionalizzazione anno 2015

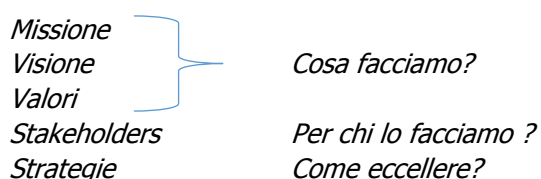
accordi di cooperazione culturale e scientifica con università ed istituzioni italiane ed estere **173**  
mobilità Erasmus in uscita **88** studenti (394 mensilità)  
mobilità Erasmus in ingresso **37** (221 mensilità)

### Risorse umane al 31/12/2015

docenti I fascia: **11**  
docenti II fascia: **25**  
ricercatori: **22**  
docenti di lingua e cultura italiana: **19**  
docenti comandati R.E. L. 204/1992: **2**  
docenti incaricati R.E. L. 204/1992: **2**  
collaboratori esperti linguistici a tempo indeterminato: **33**  
personale tecnico amministrativo: **155**

## 2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

L'identificazione della Missione, della Visione e dei Valori rappresenta il punto di partenza e di riferimento del processo di pianificazione strategica.



### La Missione

La Missione dell'Università per Stranieri di Perugia è enunciata nell'art. 1, comma 1 del vigente Statuto di Ateneo ai sensi del quale *"essa promuove e organizza lo svolgimento di attività di formazione e ricerca scientifica finalizzate alla conoscenza e alla diffusione della lingua, della cultura e della civiltà italiane, al dialogo interculturale, alla comunicazione e alla cooperazione internazionale, in raccordo con il territorio e le istituzioni di esso rappresentative e con le istituzioni nazionali e internazionali che perseguono scopi affini"*.

### La Visione

L'Università per Stranieri di Perugia, attraverso il coinvolgimento di tutti i suoi protagonisti, sarà:

- Ateneo promotore di una tradizione storica unica nel mondo
- Ateneo luogo di incontro della sua dimensione globale e locale
- Ateneo piccolo ed efficiente, a misura degli studenti
- Ateneo moderno e rinnovato in ogni sua declinazione
- Ateneo ispirato, in ogni sua azione, all'eccellenza

L'Università per Stranieri di Perugia sarà, quindi, riconosciuta a livello nazionale ed internazionale quale principale e migliore polo di promozione della lingua e della cultura italiana e promotrice di moderne dinamiche formative universitarie.

### I Valori

Il *"dover essere"* dell'Ateneo è declinato nei principi ispiratori descritti all'art. 2 dello Statuto di Ateneo.

L'Università per Stranieri di Perugia afferma il proprio carattere pluralistico e laico e la propria indipendenza da ogni condizionamento ideologico, confessionale, economico, e da ogni forma di discriminazione riguardo al genere e all'origine etnica o geografica.

In attuazione dei principi costituzionali, l'Università contribuisce, nei limiti dei propri mezzi e competenze, a promuovere e garantire:

- la libertà di insegnamento e la libera attività di ricerca dei docenti, assicurando i necessari strumenti e attivando gli opportuni incentivi;
- la compiuta realizzazione del diritto degli studenti a conseguire i loro obiettivi di formazione culturale e professionale e la loro diretta partecipazione ai relativi processi;
- l'accesso ai più alti gradi di studio per gli studenti capaci e meritevoli privi di mezzi, rimuovendo gli ostacoli a una effettiva uguaglianza di opportunità;
- l'adozione di sistemi di valutazione per misurare la qualità dell'attività didattica e di ricerca, nonché l'efficacia e l'efficienza dell'attività di servizio delle proprie strutture;
- la pubblicità e la trasparenza della propria attività.

L'Università promuove i processi di internazionalizzazione, anche ai fini della realizzazione di uno spazio europeo e internazionale della ricerca, dell'istruzione superiore e dell'alta formazione.

Per il raggiungimento dei propri fini istituzionali, l'Università opera come comunità di risorse umane e studenti, assumendo come valori di riferimento i diritti umani, l'accoglienza, la solidarietà internazionale e la

salvaguardia dell'ambiente. L'Università pone come valore fondamentale il benessere della comunità universitaria nei luoghi di studio e di lavoro e a tale scopo:

- si dota di un Codice Etico che determina i valori fondamentali della comunità universitaria;
- predisporre strumenti e strategie di prevenzione per migliorare la sicurezza e la qualità complessiva delle proprie attività, nonché a favore dei soggetti diversamente abili;
- definisce regole e obiettivi volti ad ottimizzare la sostenibilità ambientale della propria attività.

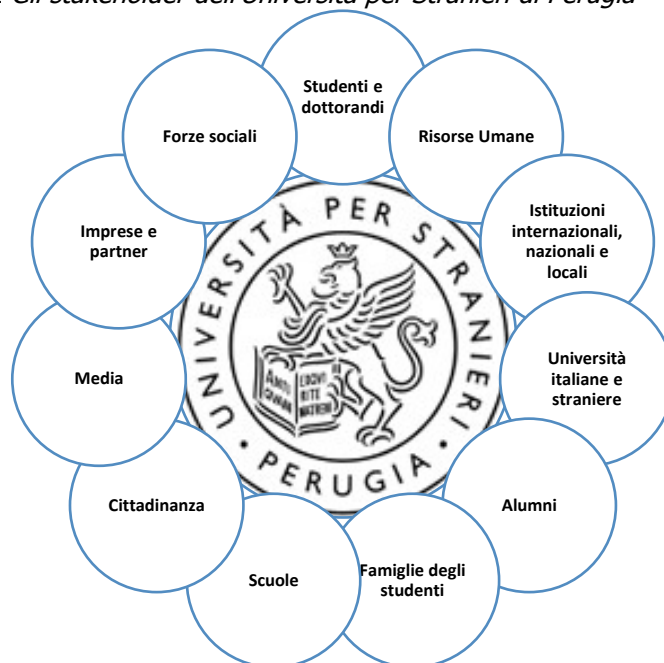
### Gli stakeholder

L'immagine che segue illustra sinteticamente quali siano i soggetti identificabili come portatori d'interesse dell'Università per Stranieri di Perugia.

I primi e principali *stakeholder interni* sono gli studenti e i dottorandi iscritti, che per la storia e la specificità dell'Ateneo, provengono da ogni parte del mondo; seguono, poi, le risorse umane che, peraltro, ne costituiscono il cuore pulsante e sono in grado di influenzarne e caratterizzarne le evoluzioni.

Numerosi sono gli *stakeholder esterni* dell'Università costituiti, innanzitutto, dalle istituzioni locali, nazionali e internazionali, dalle imprese e dai partner a vario titolo in relazione con l'Ateneo. L'Ateneo coinvolge, poi, la cittadinanza attraverso eventi, favorisce l'incontro tra studenti e aziende e sviluppa la ricerca, promuovendo la visibilità a livello nazionale e internazionale del proprio territorio. Sempre maggiori saranno, infine, il coinvolgimento delle famiglie e delle scuole, al fine di offrire percorsi e contesti di apprendimento positivi per gli studenti e le iniziative rivolte agli ex studenti (alumni).

Figura n. 2 *Gli stakeholder dell'Università per Stranieri di Perugia*



### Il contesto interno ed esterno

Ai fini della determinazione delle linee di sviluppo strategico per il triennio 2016-2018 è stata condotta un'analisi del posizionamento dell'Ateneo nel quadro nazionale e internazionale, realizzata secondo il metodo SWOT di individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno e delle opportunità e minacce derivanti dall'ambiente esterno; tale analisi è stata effettuata in relazione ai fattori di rilevanza generale per l'Ateneo ed agli specifici settori della didattica, della ricerca e della terza missione.

L'analisi del contesto interno ha preso in considerazione dati e informazioni rilevati internamente all'Amministrazione, i risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca-VQR 2004-2010, le risultanze delle procedure annuali di riesame previste dal processo di assicurazione della qualità (AVA), la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione redatta nel 2015 e, inoltre, fonti esterne quali l'Anagrafe Nazionale Studenti, il portale University e il MIUR. Il contesto esterno è stato analizzato attraverso fonti informative e statistiche

ufficiali esterne aventi rilevanza locale, nazionale ed europea. L'analisi SWOT è stata, inoltre, condotta coinvolgendo le seguenti figure, attraverso la compilazione di un questionario sulla percezione delle condizioni interne ed esterne che impattano sull'Ateneo: il Rettore, il Direttore Generale, il presidente e i membri del Consiglio di Amministrazione, i componenti di Senato Accademico, la coordinatrice del Nucleo di Valutazione, i docenti titolari di deleghe rettorali ed i presidenti dei corsi di laurea. Si è tenuto, infine, conto di alcune analisi di customer (customer studenti corsi di laurea e di lingua, benessere organizzativo, customer docenti) e sono state effettuate delle specifiche interviste dirette a studenti dei corsi di lingua e di laurea.

Nella pagina che segue, si riportano in tabella i principali fattori interni ed esterni rilevati, restando l'analisi completa consultabile nel Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018, pubblicato nel sito web dell'Università.

Partendo poi dalla matrice di analisi SWOT, sono state individuate le linee di sviluppo strategico seguendo lo schema logico qui di seguito illustrato:

		<b>Fattori Interni</b>	
		<b>Forze (S)</b>	<b>Debolezze (W)</b>
<b>Fattori Esterni</b>	<b>Opportunità (O)</b>	<b>Strategie (SO)</b> Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità	<b>Strategie (WO)</b> Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità superando le debolezze
	<b>Minacce (T)</b>	<b>Strategie (ST)</b> Strategie che usano i punti di forza per evitare le minacce	<b>Strategie (WT)</b> Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce

## DIDATTICA

### *Punti di forza*

- know-how maturato e credito goduto a livello internazionale nei settori dell'insegnamento dell'italiano L2/LS e della certificazione linguistica
- esperienza nell'erogazione di didattica a distanza
- rilascio doppi titoli

### *Punti di debolezza*

- offerta formativa non attrattiva come in passato
- debolezze nella programmazione dell'offerta formativa
- carenze nel coordinamento tra corsi e tra insegnamenti
- carenze linguistiche degli studenti stranieri dei corsi di L e LM

### *Opportunità*

- Processo di Bologna e, a livello nazionale, sistema AVA
- flussi migratori: domanda di formazione e certificazione linguistica e necessità di insegnanti specializzati nell'insegnamento dell'italiano L2/LS
- crescente importanza della didattica a distanza

### *Minacce*

- calo delle iscrizioni ai corsi universitari a livello nazionale
- presenza di forti competitor a livello nazionale
- diffusa percezione di insicurezza legata alle attuali dinamiche geopolitiche
- vincoli introdotti dalla normativa AVA

## RICERCA

### *Punti di forza*

- presenza di strutture autonome presso le quali si svolgono attività di ricerca
- avvio attività editoriale d'Ateneo

### *Punti di debolezza*

- risultati della VQR 2004-2010
- assenza di meccanismi per il monitoraggio della produzione scientifica e per la premiazione delle risorse produttive
- mancanza di una politica della ricerca
- scarsa adesione a bandi competitivi nazionali e, soprattutto, europei e internazionali

### *Opportunità*

- normativa in materia di Valutazione della Qualità della Ricerca
- MIUR bandi SIR
- "Horizon2020" e altri strumenti di finanziamento a livello europeo

### *Minacce*

- Italia caratterizzata da scarsi investimenti (pubblici e privati) in ricerca e sviluppo
- progressivo calo delle risorse ministeriali destinate al finanziamento delle università
- minore presenza di finanziamenti diretti al settore delle Scienze Umane e Sociali rispetto ad altri ambiti di studio e ricerca

## TERZA MISSIONE

### *Punti di forza*

- rete di relazioni con soggetti pubblici e privati del territorio
- partecipazione a network per la valorizzazione della ricerca e del placement
- iniziative Unistrapg di public engagement
- esperienza consolidata nei corsi su committenza e nella formazione continua

### *Punti di debolezza*

- basso potenziale dei SSD dell'area di scienze umane e sociali rispetto allo sviluppo di brevetti ed all'imprenditorialità accademica
- l'Ateneo non ha all'attivo brevetti e spin off
- assenza di una struttura amministrativa di supporto alla Terza missione

### *Opportunità*

- riconoscimento e crescente valorizzazione delle attività di terza missione delle università a livello nazionale
- favore al coinvolgimento di enti pubblici e privati nelle attività dell'Ateneo
- esistenza di network nazionali e internazionali

## GENERALE

### *Punti di forza*

- piccole dimensioni dell'Ateneo e presenza di un unico dipartimento
- ambiente caratterizzato da interculturalità e forte vocazione internazionale
- reti di relazioni: accordi/convenzioni e ex-alunni
- riconoscimento MAE come ente certificatore e partecipazione all'ALTE

### *Punti di debolezza*

- livello di integrazione tra il sistema di AQ e i processi di governance e flussi informativi/sinergie tra i diversi attori dell'Ateneo
- politiche reclutamento e programmazione del personale docente
- assenza di una pianificazione relativa alla dimensione della sostenibilità
- assenza di un sistema di gestione integrata dei dati (datawarehouse)
- assenza di meccanismi di quality management nelle strutture autonome
- inadeguatezza di alcuni degli spazi del campus universitario

### *Opportunità*

- interesse per la cultura italiana e il Made in Italy
- costo della vita nella città di Perugia
- presenza nel territorio di enti di formazione specializzati

### *Minacce*

- criteri di assegnazione della quota premiale dell'FFO
- stratificazione e frammentazione della normativa nazionale e dei relativi adempimenti e moltiplicazione degli interlocutori
- qualità della vita nella città di Perugia

## Le strategie

L'Università per Stranieri di Perugia ha individuato nove linee strategiche di sviluppo per il triennio 2016-2018, specificamente riguardanti le missioni istituzionali della didattica, della ricerca e della terza missione, oppure ambiti che esplicano la propria rilevanza trasversalmente rispetto a queste. Nel documento di pianificazione le linee strategiche sono, poi, declinate in specifici obiettivi, a loro volta tradotti in singole azioni strategiche, per ognuna delle quali sono stati individuati uno o più indicatori e il Presidio Politico/Responsabile del monitoraggio.

Le linee di sviluppo, a seguire sinteticamente illustrate, sulle quali l'Università intende orientare la propria attività sono le seguenti:

1. Riorganizzare strategicamente l'offerta didattica
2. Sviluppare le attività di ricerca
3. Valorizzare il know-how unistrapg (Terza missione)
4. Potenziare i servizi agli utenti e migliorare l'attrattività Unistrapg
5. Migliorare la visibilità Unistrapg
6. Promuovere lo sviluppo locale
7. Valorizzare il potenziale delle risorse umane
8. Pianificare strategicamente la gestione degli spazi
9. Sviluppare le dimensioni della qualità e della sostenibilità

La riorganizzazione dell'offerta formativa sarà attuata attraverso azioni volte alla razionalizzazione e qualificazione della stessa, al potenziamento del carattere specializzante e professionalizzante dei corsi universitari, alla introduzione di elementi di novità ed allo sviluppo di sinergie e strumenti organizzativi atti ad evitare autoreferenzialità nella progettazione delle attività didattiche. Hanno concorso alla individuazione di obiettivi e azioni in questa particolare linea strategica, inerente la didattica, le risultanze delle procedure di riesame previste dal processo di assicurazione della qualità (AVA) e le raccomandazioni e suggerimenti formulati dal Nucleo di Valutazione di Ateneo nella Relazione annuale 2015.

Lo sviluppo dell'attività di ricerca sarà perseguito attraverso azioni finalizzate a potenziarla quali, ad esempio, l'introduzione di strumenti per il monitoraggio della produzione scientifica e la valorizzazione delle risorse produttive o il potenziamento dei servizi di supporto; anche il miglioramento della capacità progettuale è ritenuto un obiettivo strategico per lo sviluppo della ricerca e per il miglioramento della capacità di attrarre finanziamenti esterni. Hanno, in questo caso, concorso alla individuazione di obiettivi e azioni gli esiti non positivi della VQR 2004-2010 e i dati rilevati nella scheda SUA\_RD.

La valorizzazione del know-how Unistrapg prevede azioni finalizzate a rafforzare le attività di terza missione dell'Ateneo: valorizzazione della ricerca e valorizzazione della produzione di beni, attività ed eventi pubblici finalizzati al miglioramento del benessere sociale, aventi contenuto culturale, artistico, educativo e di sviluppo di consapevolezza civile.

Ai fini del potenziamento dei servizi agli utenti e del miglioramento dell'attrattività dell'Ateneo è stato definito un set di azioni avente come obiettivi il miglioramento continuo dei servizi agli utenti ed il miglioramento dell'attrattività della formazione a livello sia dei corsi universitari, sia dei corsi di lingua e cultura italiana. Il miglioramento della visibilità dell'Ateneo passerà, invece, attraverso azioni finalizzate a guadagnare maggiore visibilità nazionale e internazionale dell'Ateneo mediante attività di comunicazione, di orientamento e di valorizzazione del patrimonio relazionale, costituito dai numerosi accordi di collaborazione con enti nazionali e internazionali e dalla popolazione degli ex-alunni. Azioni volte all'integrazione con le istituzioni locali ed al collegamento con eccellenze umbre e italiane sono state, poi, individuate quale volano per la promozione dello sviluppo locale.

La valorizzazione del potenziale delle risorse umane prevede azioni finalizzate alla formazione del personale ed alla valorizzazione del merito e delle competenze.

La linea della pianificazione strategica della gestione degli spazi consta di azioni finalizzate al miglioramento della programmazione degli investimenti e delle manutenzioni infrastrutturali, al potenziamento della qualità e dell'efficienza nell'utilizzo degli spazi e dei laboratori ed alla individuazione di nuove potenzialità.



Lo sviluppo delle dimensioni della qualità e della sostenibilità prevede, infine, azioni volte al consolidamento e al potenziamento del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo e la estensione dei meccanismi di quality management anche ai settori dell'insegnamento della lingua e della cultura italiana e della certificazione linguistica: si realizza in questo obiettivo la convergenza tra la pianificazione strategica e le politiche per l'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA; quest'ultima linea strategica prevede, inoltre, anche l'obiettivo di sviluppare la dimensione della sostenibilità nell'Ateneo attraverso la definizione di specifici impegni e la formulazione di un Piano della sostenibilità.

Al fine di indirizzare alla realizzazione delle predette strategie le necessarie risorse umane, finanziarie e strumentali, l'Università ha orientato ad esse sia la programmazione di bilancio, sia la formulazione degli obiettivi di performance confluiti nel presente Piano integrato. Il raccordo tra questi diversi ambiti di programmazione è avvenuto a più livelli; innanzitutto attraverso l'allineamento temporale della consultazione dei responsabili delle strutture, preliminare alla stesura del bilancio di previsione ed all'assegnazione degli obiettivi della performance organizzativa: le strutture amministrative sono state, infatti, chiamate a formulare contestualmente le previsioni di bilancio e la proposta di azioni operative per l'anno 2016, avendo come riferimento la proposta di linee strategiche per il triennio 2016-2018; ciò ha determinato la coerenza delle proposte formulate, da una parte, con le strategie e, dall'altra, con le risorse di bilancio necessarie alla loro realizzazione. Successivamente, poi, in sede di redazione dei documenti programmatici è stato mantenuto lo sforzo di coerenza atto a orientare strumentalmente alla realizzazione delle strategie la programmazione finanziaria e le attività amministrative ed anche a consolidare la reciproca congruenza tra queste. In particolare il raccordo tra programmazione finanziaria e performance organizzativa si è tradotto, nel Piano integrato 2016-2018, nell'indicazione delle risorse necessarie per la realizzazione delle azioni operative assegnate alle strutture, che trova, a sua volta, corrispondenza nei costi previsti nel Bilancio di previsione 2016. Analogamente l'allineamento della programmazione finanziaria alla pianificazione strategica si è tradotto, nel bilancio previsionale, sia nelle scelte operate a livello di stanziamento di risorse, sia nella creazione di disponibilità, ad esempio attraverso scelte di razionalizzazione volte a liberare risorse utili. Il raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione dell'attività amministrativa si è, infine, tradotto nell'ambito del ciclo di gestione della performance nell'assegnazione alle strutture di obiettivi e azioni direttamente finalizzati all'attuazione delle strategie di Ateneo.

L'Amministrazione ha, infatti, individuato le seguenti cinque linee di sviluppo dell'attività amministrativa alle quali sono riconducibili tutti gli obiettivi e le azioni operative previsti nel Piano integrato 2016-2018:

1. Attività amministrative orientate alla realizzazione delle azioni strategiche
2. Attività amministrative orientate all'innovazione dei processi
3. Attività amministrative orientate al miglioramento dei processi
4. Attività amministrative orientate all'adeguamento della normativa interna
5. Attività amministrative orientate alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza.

Le "attività amministrative orientate alla realizzazione delle azioni strategiche" rappresentano, dunque, un punto di convergenza tra la dimensione strategica e la dimensione operativa: a questa linea sono agganciate tutte le azioni operative specificamente volte ad attuare gli obiettivi strategici definiti dall'Ateneo in relazione a didattica, ricerca, terza missione o trasversali. Le restanti linee di sviluppo dell'attività amministrativa ricomprendono, invece, tutte quelle azioni che, pur essendo parimenti finalizzate al perseguimento della missione, della visione e dei valori istituzionali, riguardano servizi aventi, rispetto ad essi, carattere generale o trasversale.

La coerenza tra i diversi strumenti di programmazione e la loro convergenza rispetto alle linee strategiche deve costituire un terreno di continuo confronto interno all'Amministrazione e rappresenta un elemento imprescindibile per il successo delle strategie stesse; dovranno farsi garanti della coerenza complessiva del sistema gli Organi di Ateneo da cui promana tutta l'attività decisionale, sia in senso programmatico sia in senso operativo. Parimenti essenziale è, poi, la collaborazione sinergica tra le due anime dell'università: la componente accademica e quella amministrativa; il lavoro amministrativo non può, infatti, da sé esaurire lo

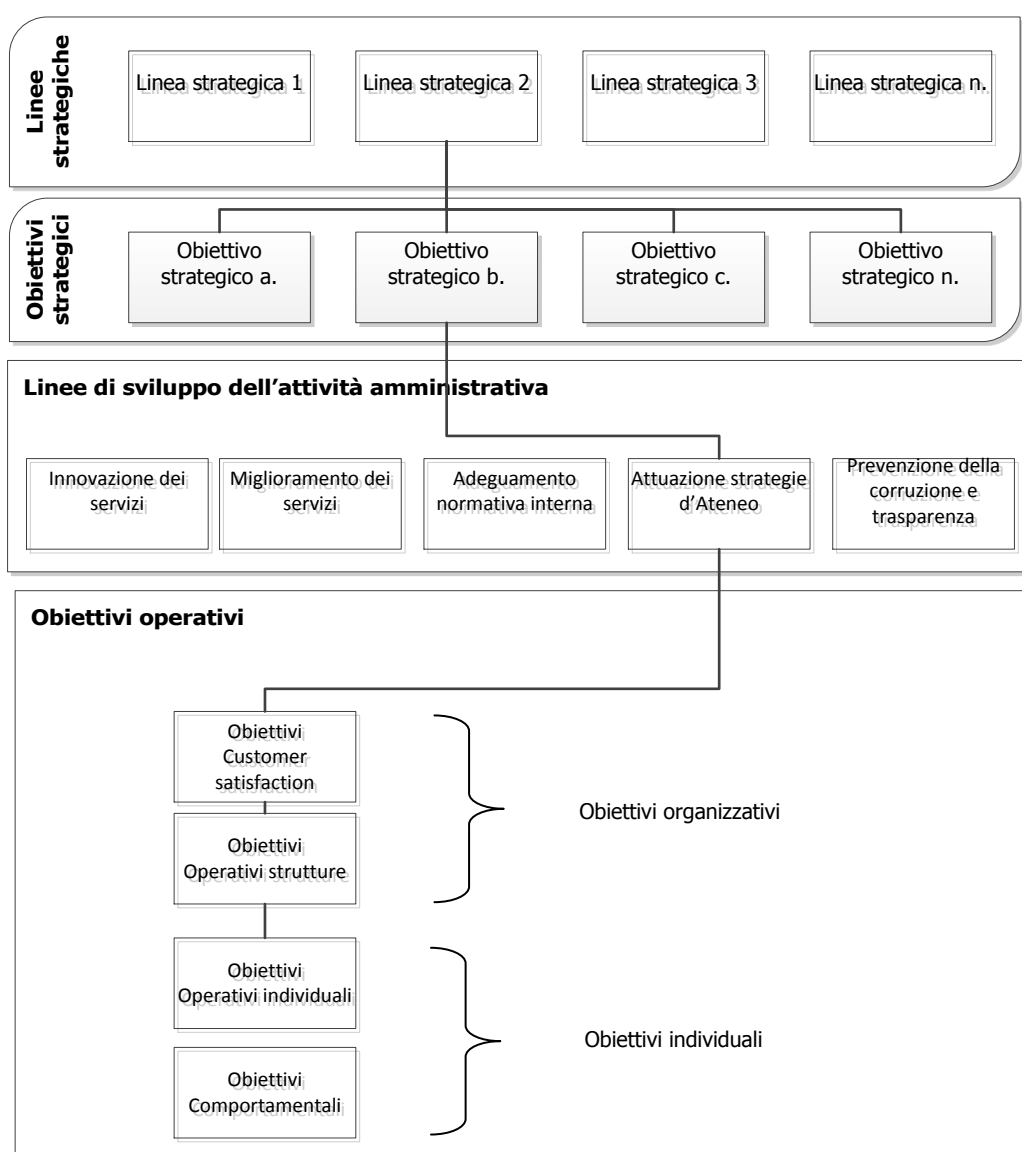
sforzo necessario a realizzare le strategie, verso le quali deve convergere l'impegno di tutti gli attori del sistema.

Una rappresentazione sintetica della struttura a cascata della *performance* dell'Ateneo viene fornita dall'**albero della performance** che si articola, partendo dalle linee strategiche individuate dalla Governance, in obiettivi e azioni strategiche e gestionali che perseguono l'ottenimento di un out-come funzionale al mandato istituzionale ed alla missione dell'Ateneo.

L'albero della performance è una mappa logica che si declina in quattro livelli gerarchici:

- linee strategiche;
- obiettivi e azioni strategiche;
- linee di sviluppo dell'attività amministrativa;
- obiettivi operativi.

Figura n. 3 *Albero della Performance*



### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. La misurazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 d.lgs. 150/2009, si pone le seguenti molteplici finalità:

- l'attuazione delle politiche per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 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 e del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

La valutazione della performance implica una metodologia che consenta "*l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione*" (delibera 104/2010 CIVIT). In tal senso l'Ateneo ha individuato un metodo di valutazione, che segue lo schema descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi operativi di performance organizzativa che derivano, a cascata, dagli obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione o che scaturiscono dal supporto alla missione istituzionale.

In particolare, gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre, nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. Sono definiti in coerenza con le priorità indicate dalla governance dell'Ateneo e afferiscono ad una delle linee strategiche entro le quali si svolge l'azione dell'Università. Gli **obiettivi operativi** costituiscono, invece, obiettivi di azione amministrativa, collegati alle risorse assegnate ai centri di responsabilità, e rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici (obiettivi funzionali) oppure riguardano l'ordinaria attività dell'amministrazione ed hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (obiettivi di processo, ad es. elaborazione di documentazione, gestione del personale, etc.). Ove venga ritenuto utile per specifiche iniziative di particolare rilevanza per più strutture, è possibile attribuire anche **obiettivi trasversali**. Gli obiettivi assegnati ad una struttura organizzativa possono essere **ridefiniti** nel corso dell'esercizio, in casi contingenti e non prevedibili in fase di programmazione. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati. La ridefinizione può avvenire su indicazione del Direttore Generale o su richiesta dei responsabili delle strutture interessate presentata al Direttore Generale. Nel mese di giugno e di gennaio di ogni anno viene effettuata dal Rettore e dal Direttore Generale un **monitoraggio intermedio** sul grado di avanzamento delle azioni connesse al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi finalizzata

Ad ogni obiettivo vengono quindi associati uno o più **indicatori** finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo (**target**). Per ciascun indicatore è stato tenuto conto dei seguenti requisiti:

- ✓ comprensibilità: l'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- ✓ rilevanza: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile ad attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- ✓ confrontabilità: l'indicatore deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (benchmarking);
- ✓ fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- ✓ affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

La **performance generale** dell'Università per Stranieri di Perugia viene valutata attraverso un panel sintetico di 18 indicatori (vedasi allegato n. 2), direttamente connessi ad obiettivi strategici dell'Ateneo, i cui target vengono individuati per il triennio successivo.

La performance organizzativa è l'ambito di azione del **Direttore Generale**, al quale sono assegnati per il 2016 obiettivi strettamente connessi agli obiettivi strategici dell'Ateneo. Nello specifico, la performance del Direttore Generale è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

1) Risultati della performance generale di Ateneo;

2) Risultati rispetto a specifici obiettivi:

- integrazione dei documenti programmatici e di valutazione (Piano strategico, Piano Integrato, Piano di prevenzione della corruzione, Programma per la trasparenza e l'integrità, documenti di programmazione economico-finanziaria, etc.);
- attuazione degli adempimenti normativi previsti in tema dematerializzazione e delle attività interne ad essi connesse;
- monitoraggio dei carichi di lavoro delle strutture finalizzato ad una più efficiente gestione delle risorse;
- valorizzazione del personale tecnico-amministrativo attraverso l'individuazione di percorsi formativi qualificanti;
- miglioramento customer satisfaction dei servizi;
- cura degli adempimenti connessi alla promozione della trasparenza ed alla prevenzione della corruzione in qualità di Responsabile della trasparenza e di Responsabile della prevenzione della corruzione; in relazione alla prevenzione della corruzione, il presente obiettivo resta assegnato al Direttore Generale fino al 31.05.2016;

3) Efficace valutazione individuale dei responsabili delle strutture (significativa differenziazione delle valutazioni).

Gli obiettivi operativi per il triennio 2016-2018 sono stati puntualmente definiti per tutte le **strutture** dell'Ateneo, così come riportato nell'allegato 3 al presente Piano, che riporta le responsabilità, le risorse destinate e le modalità di monitoraggio degli obiettivi (azioni e indicatori) e dei loro valori attesi (target). La fase di definizione degli obiettivi operativi è iniziata nel mese di ottobre 2015, con la proposta di obiettivi e relative risorse economiche necessarie alla realizzazione degli stessi presentata dai responsabili delle strutture contestualmente alla richiesta di fabbisogno di budget per il triennio 2016-2018, a cui è seguita una fase di negoziazione che si è conclusa nel mese di gennaio 2016 con l'assegnazione definitiva degli obiettivi da parte del Direttore Generale. Alla definizione delle proposte di budget e degli obiettivi operativi delle strutture autonome (decentralizzate) hanno partecipato anche i rispettivi Direttori.

Come sollecitato dall'ANAC, da ultimo nell'aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, all'interno del Piano Integrato 2016-2018 sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi delle Strutture anche obiettivi di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, di interesse trasversale rispetto agli obiettivi

strategici di Ateneo. Già la delibera CIVIT 50/2013 prevedeva infatti "la necessità di un coordinamento e di una integrazione fra gli ambiti relativi alla performance e alla trasparenza, affinché le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità diventino obiettivi da inserire nel Piano della Performance". Questa scelta è stata fatta nella convinzione che l'integrazione di tali obiettivi nel ciclo della performance, oltre che un obbligo di legge, costituisca un contributo fondamentale al miglioramento della performance generale e valorizzi il significato gestionale di tali attività.

La performance organizzativa è condizionata dal clima organizzativo in cui si realizza. Per questo motivo le analisi sul benessere organizzativo realizzate negli anni possono rappresentare un importante strumento di analisi di customer satisfaction e di individuazione di possibili azioni di miglioramento non solo operative ma anche strategiche ([www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it)»Amministrazione-Trasparente)

Le indagini sul benessere organizzativo vengono di norma svolte nei primi mesi dell'anno, con riferimento all'anno precedente, e sono indirizzate al solo personale dipendente tecnico-amministrativo dell'Ateneo, al quale è peraltro specificamente riferito anche il modello ANAC. La struttura del questionario, seguendo lo schema proposto dall'ANAC, si articola in tre diverse sezioni:

- benessere organizzativo;
- grado di condivisione del sistema di Valutazione;
- valutazione del superiore gerarchico.

Per la somministrazione del questionario è stata adottata una modalità on line che garantisce l'anonimato dei rispondenti. Dai risultati dell'ultima analisi sul benessere organizzativo, realizzato nel mese di marzo 2015, risaltano gli ambiti tematici che meritano una maggiore attenzione. In particolare emerge l'opportunità di migliorare l'informazione da parte dell'amministrazione in merito alle strategie, agli obiettivi e alle modalità di miglioramento dei risultati della performance. Permane, rispetto alla rilevazione precedente, l'immagine di un'amministrazione non sufficientemente equa nella distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità, con una percezione diffusa di inadeguatezza nella distribuzione delle retribuzioni; tali risultati, tuttavia, non si discostano da quelli del benchmark nazionale. Peraltro stante il quadro normativo italiano, su alcuni aspetti (retribuzione e carriera) le amministrazioni non dispongono di strumenti per poter cambiare la situazione; si può invece incidere su contesto lavorativo, merito, motivazioni e formazione, cosa che l'Ateneo intende fare attraverso le azioni strategiche di valorizzazione del merito e delle competenze riconducibili alla linea strategica "Valorizzare il potenziale delle risorse umane".

Emerge, infine, l'opportunità di comunicare i risultati dell'indagine che, oltre ad essere pubblicati nel sito istituzionale dell'Ateneo, saranno illustrati e resi oggetto di incontri e confronti tra amministrazione e personale, anche al fine di aumentare il livello di consapevolezza circa l'importanza delle indagini sul benessere organizzativo quale concreto strumento per il miglioramento della qualità del lavoro.

#### 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale dei dirigenti avviene in base a due ambiti distinti e integrati di valutazione: il risultato raggiunto sulla base di specifici obiettivi assegnati e le competenze comportamentali.

A decorrere dal 01 giugno 2016 e fino al 31 maggio 2019 il Direttore Generale ha conferito l'incarico ad un dirigente di II fascia a tempo determinato per l'Area dei Servizi Generali e per il Centro per la Valutazione e le Certificazioni Linguistiche, affidandogli altresì l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione. Al dirigente sono assegnati, per lo scorcio dell'anno 2016, i seguenti obiettivi:

1) Realizzazione degli obiettivi assegnati alle strutture afferenti all'Area dei Servizi Generali e al Centro per la Valutazione e le Certificazioni Linguistiche. In relazione a tali obiettivi dovranno essere effettuate:

- una verifica in itinere sul livello di realizzazione mediante un report da inviare al Direttore Generale entro il mese di ottobre 2016;

- la valutazione finale attraverso la relazione sull'attività svolta nel 2016, di seguito specificata.

2) Efficace valutazione dei responsabili delle strutture afferenti all'Area dei Servizi generali e al Centro per la Valutazione e le Certificazioni Linguistiche, basata sulla significativa differenziazione delle valutazioni.

3) Miglioramento rispetto all'anno 2015 del grado di soddisfazione degli studenti e del personale dell'Ateneo riguardo ai sistemi informativi, rilevato attraverso l'indagine annuale di customer satisfaction.

4) cura degli adempimenti connessi alla prevenzione della corruzione in qualità di Responsabile della prevenzione della corruzione.

All'inizio del 2017, il dirigente dovrà redigere la relazione sull'attività svolta nell'anno 2016, che riguarderà anche il raggiungimento dei sopra indicati obiettivi e dovrà essere inviata al Direttore Generale ai fini della valutazione.

La valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo avviene in base a due ambiti distinti e integrati di valutazione: il risultato raggiunto sulla base di specifici obiettivi assegnati al personale di cat. EP con incarico di responsabilità (ai sensi dell'art. 75 del vigente CCNL) e al personale di cat. B, C e D con incarichi di responsabilità (ai sensi dell'art. 91 del vigente CCNL) e le competenze comportamentali.

La misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dalla struttura e alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale ha pertanto i seguenti obiettivi primari:

- evidenziare l'importanza del contributo delle persone per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione e della struttura di appartenenza, motivando e responsabilizzando così il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo loro l'occasione di confrontarsi periodicamente con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro, con la contestuale individuazione dei punti di forza e di miglioramento e di eventuali strategie d'intervento;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei responsabili di struttura dell'Ateneo;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;

- far emergere i fabbisogni formativi, permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

Fondamentale per il raggiungimento di tali finalità è la trasparenza del processo di valutazione, che presuppone, da parte di chi esprime la valutazione, la conoscenza del lavoro svolto dal personale che dovrà valutare, ma anche un momento di confronto tra il valutatore e il valutato e la creazione di un clima organizzativo di condivisione del metodo stesso.

Con riferimento ai dirigenti e al personale destinatario di incarichi di responsabilità è prevista la creazione di due schede di valutazione opportunamente ponderate (70% risultati e 30% comportamenti per i dirigenti e 60% risultati e 40% comportamenti per il personale con incarichi di responsabilità), al fine di generare un indicatore unico e sintetico di prestazione per ogni responsabile. Per il restante personale, la scheda di valutazione delle competenze ha un peso pari al 100% della valutazione.

La scheda di valutazione delle competenze può contenere i seguenti profili:

- Competenze realizzative
- Competenze trasversali
- Competenze manageriali.

L'Ateneo ha individuato otto schede per la valutazione delle competenze e a ciascun profilo di competenze comportamentali sono associati differenti indicatori e punteggi ritenuti più significativi al fine di poter effettuare la valutazione di ciascun dipendente in relazione alla competenza e al profilo professionale dei singoli valutati (allegato n. 4):

1. Operatore Amministrativo: personale di cat. B che collabora in attività amministrative;
2. Operatore Tecnico: personale di cat. B ausiliario e centralino;
3. Collaboratore: personale di cat. C;
4. Specialista: personale di cat. D, che svolge un ruolo prevalentemente amministrativo gestionale, ma non ha collaboratori diretti;
5. Responsabile di servizio: personale di cat. D;
6. Coordinatore EP: personale EP responsabile di servizio;
7. Responsabile di Area: personale EP
8. Dirigente II fascia.

La valutazione relativa a ciascun indicatore viene effettuata attribuendo un punteggio da 0 a 5 e si basa sulla frequenza dei comportamenti:

Figura n. 4 *Descrizione dei punteggi*

Punteggio	Descrizione
0	Comportamento non valutabile
1	Comportamento sporadico, non in linea con le attese
2	Comportamento abbastanza frequente
3	Comportamento frequente in situazioni abituali
4	Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5	Comportamento espresso in modo da generare emulazione

Come definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione la performance del Dirigente e dei Responsabili delle strutture amministrative di I livello viene valutata dal Direttore Generale, mentre quella dei Responsabili delle strutture amministrative di II livello e dei Segretari amministrativi dei Dipartimenti e Centri viene valutata dai Responsabili di strutture amministrative di I livello e dal Direttore Generale o dal Dirigente, per le strutture a ciascuno afferenti. La performance del personale assegnato alle strutture amministrative viene valutata dai

Responsabili di struttura del valutato. In particolare la valutazione delle competenze comportamentali si articola in un processo della durata di circa 3 mesi che prevede le seguenti fasi:

- valutazione delle competenze comportamentali (gennaio);
- omogeneizzazione delle valutazioni finalizzata a riallineare le valutazioni che risultano non coerenti da un'analisi statistica dei dati (febbraio);
- colloqui tra i valutati e i valutatori (febbraio);
- acquisizione della valutazione definitiva (marzo);
- eventuale procedura di conciliazione per la revisione della valutazione (marzo).

Il risultato complessivo della valutazione della performance individuale è collegato al sistema premiante in coerenza con le previsioni normative in materia di meritocrazia e premialità. Essendo gli incentivi collegati alla performance disciplinati da norme ed istituti contrattuali diversi a seconda delle tipologie di personale, vengono attivati meccanismi di erogazione differenziati in funzione dei vincoli di legge. Le modalità di ripartizione degli incentivi per la performance individuale ed organizzativa dei responsabili delle strutture e di tutto il personale vengono definite in fase di contrattazione integrativa di Ateneo e possono essere così schematizzate:

Tabella n. 2 *Modalità di ripartizione degli incentivi per la performance individuale ed organizzativa*

<b>Trattamento accessorio</b>	<b>Personale</b>	<b>Valutazione performance</b>	
<i>Retribuzione di risultato</i>	<b>Dirigente II fascia</b>	Valutazione obiettivi e attività struttura	70%
		Valutazione competenze	30%
<i>Retribuzione di risultato</i>	<b>EP</b>	Valutazione obiettivi e attività struttura	60%
		Valutazione competenze	40%
<i>1/3 indennità Responsabilità</i>	<b>Responsabili strutture e di posizione U.S. e U.O. (cat. C, D)</b>	Valutazione obiettivi e attività struttura	60%
		Valutazione competenze	40%
<i>Indennità di produttività collettiva</i>	<b>Responsabili strutture e di posizione U.S. e U.O. (cat. C, D)</b>	Valutazione obiettivi e attività struttura	100% importo ridotto
	<b>Personale senza responsabilità (cat. B, C, D)</b>	Valutazione obiettivi e attività struttura	100%
<i>Indennità di produttività individuale</i>	<b>Responsabili strutture e di posizione U.S. e U.O. (cat. C, D)</b>	Valutazione competenze	100% importo ridotto
	<b>Personale senza responsabilità (cat. B, C, D)</b>	Valutazione competenze	100%



## 5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

La gestione del rischio di corruzione e delle fasi e responsabilità di attuazione delle misure previste vengono descritti in dettaglio nel Piano triennale di prevenzione della corruzione redatto nel rispetto delle norme e delle direttive ANAC (*www.unistrapg.it»Amministrazione-Trasparente»Corruzione*) la cui integrazione nel Piano Integrato verrà perfezionata nel corso del 2016.

Le aree di rischio corruzione sono state individuate attraverso la mappatura dei processi che è stata realizzata nel corso del 2015 da un gruppo di lavoro trasversale nominato dal Responsabile della Prevenzione della corruzione. Il processo di valutazione del rischio ha riguardato ogni singola attività svolta dalle strutture, così come indicate nel manuale di organizzazione dell'Ateneo. Per ciascuna delle principali attività, riferita ad una precisa struttura, è stata data risposta ai 10 quesiti indicati nella "Tabella di valutazione del rischio" di cui all'Allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione. Di questi quesiti 6 sono denominati "indici di probabilità", per cui la valutazione è stata effettuata dal gruppo di lavoro; 4 quesiti sono invece denominati "indici di impatto", per cui la stima è stata svolta su dati oggettivi. Tale impegno ha comportato continui e costanti confronti con le strutture di tutto l'Ateneo per poter avere un quadro oggettivo e veritiero del lavoro che viene svolto nelle diverse ed articolate aree. È stato, altresì, coinvolto il Nucleo di Valutazione che ha contribuito alla fase di identificazione dei rischi mediante le risultanze dell'attività di monitoraggio sulla trasparenza e integrità dei controlli interni.

Il calcolo matematico effettuato sui risultati dell'indagine ha avuto come esito la determinazione di un valore numerico a cui è stato attribuito un corrispondente valore di rischio secondo la seguente scala:

- da 21 a 150 - rischio basso – non riportato in tabella;
- da 150 a 250 - rischio medio;
- da 250 a 600 - rischio alto.

Di seguito si riporta lo schema delle strutture a rischio corruzione e dei rispettivi gradi di rischio, individuati nell'allegato 2 della Sezione attuativa del vigente Piano triennale anticorruzione. Gli specifici interventi e iniziative che saranno messi in atto nel triennio 2016-2018 per la prevenzione e il controllo dei rischi di corruzione sono riportati nell'allegato n. 5 del presente piano.

Tabella n. 3 *Strutture a rischio corruzione e rispettivi gradi di rischio*

Strutture interessate		Aree di rischio	Grado di rischio
<b>Direttore Generale</b>		<i>Area A "Acquisizione e progressione del personale"</i>	<i>Medio</i>
<b>Strutture in staff al Direttore Generale</b>	Servizio Segreteria Direzione generale e Protocollo	<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	<i>Medio</i>
	Servizio Segreteria Corsi di Lingua	<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario"</i>	<i>Medio</i>
<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario"</i>			
<b>Area Servizi agli studenti</b>	Servizio Segreteria Corsi di Laurea e Didattica	<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	<i>Medio</i>

		<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario"</i>	
<b>Area Relazioni Internazionali, Biblioteca e Patrimonio</b>	Servizio Relazioni Internazionali, Erasmus e Mobilità	<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Alto
		<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	
	Servizio Orientamento	<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Medio
	Servizio Biblioteca	<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Medio
<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>			
<b>Area Affari Legali e Contratti</b>	Servizio Contratti e Appalti	<i>Area A "Acquisizione e progressione del personale"</i>	Alto
		<i>Area B "Affidamento di lavori, servizi e forniture"</i>	
<b>Area Risorse Umane</b>	Servizio Personale T-A, Previdenza	<i>Area A "Acquisizione e progressione del personale"</i>	Medio
		<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	
		<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	
	Servizio Personale Docente	<i>Area A "Acquisizione e progressione del personale"</i>	Medio
<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>			
<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>			
<b>Area Risorse Finanziarie</b>	Servizio Trattamenti Economici	<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Medio
	Servizio Bilancio e contabilità	<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Medio
<b>Area Servizi Generali</b>	Servizio Centralizzato	<i>Area B "Affidamento di lavori, servizi e forniture"</i>	Alto

	Acquisti e Cassa e Patrimonio Mobiliare	<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	
	Servizio Edilizia Gestione Immobiliare	<i>Area B "Affidamento di lavori, servizi e forniture"</i>	Alto
		<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	
	Servizio infrastrutture informatiche	<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Medio
	Servizio applicativi, software e supporto tecnico	<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Medio
<b>Centro per la Valutazione e Certificazione Linguistica</b>	Segreteria CVCL	<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	Medio
<b>Dipartimento di Scienze Umane e Sociali</b>	Segreteria Dipartimento	<i>Area A "Acquisizione e progressione del personale"</i>	Medio
		<i>Area C "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	
		<i>Area D "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario"</i>	

## 6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Nel mese di gennaio 2016 l'Università per Stranieri di Perugia ha adottato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2016-2018, ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013. Il documento, la cui integrazione nel Piano Integrato verrà perfezionata nel corso del 2016, è pubblicato e consultabile nel sito web istituzionale (percorso [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it)»Amministrazione-Trasparente»Disposizioni-Generali).

Sono in esso evidenziate le principali novità che, in termini di adempimenti e obiettivi, hanno caratterizzato l'anno 2015 e sono state programmate per l'anno 2016, posto che l'adempimento degli obblighi derivanti dal d.lgs. n. 33/2013 viene gestito in ossequio non solo al dato normativo, bensì anche alle indicazioni che di volta in volta promanano dai comunicati, dalle delibere e dagli orientamenti dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

In questo percorso segnato sia dal dato normativo che dall'attività di indirizzo e controllo di detta autorità amministrativa indipendente, l'Ateneo ha avuto modo, nel corso del 2015, di adempiere ai propri obblighi seguendo diverse direttive. Nello specifico:

- a) è stato predisposto, secondo quanto prescritto da ANAC con avviso del 12 gennaio 2015, un file in formato "xml" contenente i dati da pubblicare relativamente agli affidamenti di lavori, servizi e forniture sotto la soglia di € 40.000,00, come previsto dall'art. 1, comma 32 della l. 190/2012. Tale file è stato, quindi, inviato ad ANAC nei tempi normativamente imposti;
- b) sono state predisposte, con l'ausilio dei tecnici informatici, apposite pagine web da utilizzare, da parte del personale di Ateneo, al fine dell'inserimento, in termini di tempestività, dei dati relativi agli incarichi sia conferiti ed autorizzati ai dipendenti dell'Ateneo, sia conferiti a soggetti esterni all'Ateneo, in un'ottica di sempre maggiore responsabilizzazione delle Strutture. È costante, in ogni caso, l'attività di studio e verifica di misure volte ad una sempre maggiore integrazione tra le varie piattaforme web e i software utili alla gestione e pubblicazione dei dati relativi agli incarichi autorizzati e conferiti sia al personale interno che esterno, quest'ultimo dipendente o meno di pubblica amministrazione;
- c) è stato inserito, attraverso apposita procedura di "Upload", nel sito web "Portale della trasparenza", il "Programma Triennale di Trasparenza e Integrità 2015-2017". Detto inserimento ha avuto particolare tempestività da parte dell'Ateneo, anche riconosciuta dagli stessi gestori del sito "Portale della trasparenza" (Agenzia per l'Italia Digitale);
- d) è stato pubblicato, tra gli altri documenti, *l'indicatore annuale di tempestività nei pagamenti* per l'anno 2014, nonché *l'indicatore trimestrale di tempestività dei pagamenti* relativo ai primi tre trimestri 2015, come normativamente imposto ex d.lgs. 33/2013;
- e) è stata svolta una concreta collaborazione con il Nucleo di Valutazione di Ateneo (OIV), al fine di ottemperare a quanto richiesto dalla Delibera ANAC n. 148 del 3 dicembre 2014, riguardante "Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2014 da parte delle pubbliche amministrazioni e attività di vigilanza e controllo dell'Autorità". Pare opportuno sottolineare come il Nucleo di Valutazione, in occasione di detta attestazione, in data 23 gennaio 2015, abbia osservato un "... *evidente miglioramento della qualità e della quantità di informazioni pubblicate nel sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione 'Amministrazione trasparente', rispetto a quanto attestato nella precedente Griglia e documento di attestazione, compilata secondo quanto indicato nella delibera ANAC n. 77/2013 ...*";
- f) a scopo meramente applicativo è stato preso atto, a fronte della recente emanazione del Regolamento sulla disciplina del procedimento sanzionatorio per la violazione degli obblighi specifici in materia di trasparenza dell'Ateneo, emanato con D.R. n. 329 del 23.12.2014, della individuazione da parte di ANAC, con Delibera n. 10 del 21 gennaio 2015, dell'"*Autorità amministrativa competente all'irrogazione delle sanzioni relative alla violazione di specifici obblighi di trasparenza (art. 47 del d.lgs. 33/2013)*";
- g) è stato effettuato l'aggiornamento, a seguito della recente riorganizzazione delle Strutture amministrative di Ateneo (avvenuta con O.d.S. n. 10 del 6 maggio 2015 e successivi Ordini di Servizio), di:
  1. nomina dei referenti per l'inserimento dei dati all'interno del sito web "Portale della trasparenza", strumento finalizzato al monitoraggio e controllo da parte di ANAC della gestione, da parte delle

amministrazioni pubbliche italiane, delle informazioni riguardanti la performance, la trasparenza, la qualità e l'anticorruzione;

2. responsabilità, in capo alle varie Strutture, per la pubblicazione dei dati di cui all'art. 15 del d.lgs. 33/2013 attraverso il flusso documentale informatizzato dell'Ateneo;
3. "matrice di responsabilità", per la corretta collocazione delle responsabilità in capo alle strutture coinvolte nel processo di applicazione della normativa in tema di trasparenza: cfr. All. 2 al presente Programma Triennale.

- h) feedback ricevuti: nel corso della "IV Giornata della Trasparenza", svoltasi il 17 dicembre 2015, attraverso un questionario somministrato online gli *stakeholder* hanno potuto esprimere la propria opinione su diversi aspetti attinenti all'applicazione, da parte dell'Ateneo, di quanto normativamente imposto in tema di trasparenza e anticorruzione dell'attività amministrativa;
- i) l'aggiornamento dei dati relativi agli organi di indirizzo politico-amministrativo, secondo i dettami dell'art. 14 del d.lgs. 33/2013, nella interpretazione "autentica" di cui alla delibera ANAC n. 144/2014. Tale aggiornamento è stato possibile pur a fronte di un non omogeneo tempestivo riscontro, da parte dei componenti di detti Organi, alla richiesta dei dati aggiornati (dati economici, proprietà, missioni, curricula). In ogni caso, il Servizio Organi Collegiali ha effettuato un lavoro di "revisione" *privacy-friendly* nei confronti di alcune categorie di dati riguardanti le dichiarazioni dei redditi dei vari componenti degli Organi in parola, provvedendo ad oscurare alcuni di essi considerati particolarmente "delicati" tra cui, ad esempio, codici fiscali, luogo di nascita, 8x1000, atti di liberalità, spese sanitarie, etc.

Si sottolinea, infine, che per quanto riguarda la sezione *Amministrazione trasparente* del sito web istituzionale, per facilitare la consultazione e la fruibilità da parte dei cittadini, andando oltre il mero adempimento della pubblicazione dell'alberatura prevista dal d.lgs. 33/2013, è rimasta costante l'organizzazione in sezioni e sottosezioni, in occasione della pubblicazione del nuovo sito istituzionale nel mese di luglio 2015, in linea con le indicazioni fornite dall'Allegato 1 alla delibera CIVIT, ora ANAC, n. 50/2013.

A fronte delle attività sopra descritte l'Ateneo intende per il futuro:

- a) mantenere costante attenzione all'attività dell'ANAC, ottemperando a quanto di volta in volta dalla stessa indicato;
- b) mantenere costante il rilevamento dell'impatto derivante, sui propri *stakeholder*, dall'attività di gestione della sezione Amministrazione trasparente all'interno del proprio sito istituzionale, sia in termini di accessibilità globalmente intesa, sia in termini di sostanza e, pertanto, di completezza riguardo ai dati la cui pubblicazione risulti normativamente imposta;
- c) proseguire all'interno dell'Amministrazione, potenziandola, un'attività di formazione di base e aggiornamento a favore del personale interno in materia di trasparenza nelle attività delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento agli Atenei Statali;
- d) ottimizzare la raccolta dei dati da pubblicare attraverso la combinazione delle funzioni informatiche delle piattaforme U-Gov e CSA, in uso presso l'Ateneo, in merito al tempestivo inserimento nel sito istituzionale dei dati riguardanti determinati adempimenti in tema di trasparenza. Sarà quindi possibile implementare misure volte ad una sempre maggiore integrazione tra le varie piattaforme web e i software per la gestione e pubblicazione dei dati relativi, in particolare, a:
  1. incarichi autorizzati e conferiti al personale interno ed esterno (quest'ultimo dipendente o meno di pubblica amministrazione), al fine di gestire in maniera accentrata e completa i suddetti incarichi, per adempiere agli obblighi imposti sia dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Anagrafe delle Prestazioni: adempimento che attiene anche a profili di c.d. anticorruzione, essendo la l. 190/2012 intervenuta anche a livello di art. 53 del d.lgs. 165/2001), sia dagli artt. 15 e 18 del d.lgs. 33/2013;
  2. un sistema tabellarizzato di procedimenti amministrativi come previsto ex art. 35, d.lgs. 33/2013, e contestualmente a un relativo e adeguato sistema di monitoraggio di atti endoprocedimentali e di tempistiche;

- e) gestire attività relative al rispetto della normativa in tema di privacy, con particolare attenzione alla trasversalità negli adempimenti da parte delle Strutture maggiormente coinvolte: ad es., Servizio Organi Collegiali, Area Servizi Generali, Servizio Comunicazione, etc.;
- f) avviare la procedura volta alla informatizzazione dei processi relativi alla trasparenza ex d.lgs. 33/2013, al fine di un costante e agevole monitoraggio degli adempimenti: "matrice di responsabilità informatizzata" in *intranet*.».

La complessiva strategia comunicativa dell'Università per Stranieri di Perugia viene programmata annualmente nel *Piano di comunicazione*, redatto in linea con gli obiettivi espressi nel *Piano Strategico* di Ateneo e pubblicato nell'area riservata al personale interno del sito *www.unistrapg.it*; la strategia definisce gli obiettivi strategici generali di comunicazione, i conseguenti obiettivi operativi, le azioni e il monitoraggio. Le attività di comunicazione istituzionale dell'Università per Stranieri di Perugia nel 2016 riguarderanno le seguenti macro aree di riferimento:

- il sistema dell'Identità visiva e l'immagine istituzionale;
- la predisposizione grafica e contenutistica dei prodotti di comunicazione;
- le campagne pubblicitarie su diversi media;
- il sito web d'Ateneo e le attività di web marketing su internet e social media;
- le attività di comunicazione e promozione dell'offerta formativa e dei servizi;
- la promozione degli eventi interni ed esterni;
- le attività di ufficio stampa e i rapporti con i media;
- i processi di comunicazione interna;
- la promozione della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

I macro obiettivi operativi perseguiti dalle attività di comunicazione nel 2015, come indicati nel Piano di comunicazione 2015 dell'Università per Stranieri di Perugia e come elencati a seguire, sono stati esplicitati nell'aggiornamento del Piano di Comunicazione 2016, sulla base delle linee strategiche definite nel Piano Strategico 2016-2018:

1. Promozione dell'immagine istituzionale dell'Ateneo
2. Aumento dell'attrattività dell'offerta formativa
3. miglioramento della qualità della comunicazione all'utenza
4. Miglioramento della visibilità dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale
5. Implementazione dei contenuti delle pagine del nuovo sito web istituzionale
6. Intensificazione della presenza istituzionale sui social media
7. Ottimizzazione delle attività di ufficio stampa e media relations
8. Promozione della cultura della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Per quanto specificamente attiene alle attività e alle iniziative di comunicazione strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza definiti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 e alla promozione della cultura della trasparenza e della prevenzione della corruzione (punto 8 degli obiettivi operativi), l'Ateneo conferma il suo impegno nel portare avanti gli adempimenti attraverso la pubblicazione dei dati nella sezione *Amministrazione Trasparente* del sito web *www.unistrapg.it* e attraverso le seguenti specifiche azioni che prevedono nel 2016 :

- promozione e comunicazione della *V Giornata della trasparenza*;
- supporto nella realizzazione di indagini valutative sulla qualità e l'utilità percepita sui contenuti pubblicati nella pagina *Amministrazione Trasparente* e nei principali documenti programmatici;
- pubblicazione della relazione sui risultati della Giornata della trasparenza nella pagina *Amministrazione Trasparente*;
- utilizzo dei media e dei social media per la diffusione dei risultati conseguiti dall'Ateneo in termini di trasparenza, prevenzione della corruzione, qualità della didattica e della ricerca.

## 7. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

L'Ateneo è impegnato a promuovere un miglioramento continuo del ciclo di gestione della *performance*. Come specificato all'interno del Sistema di Misurazione della Performance e del presente Piano, attraverso un metodo progressivo e in un'ottica pluriennale, l'Amministrazione si pone l'obiettivo di pervenire ad una sempre maggiore integrazione tra tutti i documenti e adempimenti connessi alla dimensione della pianificazione strategica, della programmazione operativa, nonché tra tutti i documenti e adempimenti connessi al controllo e alla valutazione dei risultati conseguiti.

Di seguito vengono indicate le principali azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance che verranno promosse nel corso del 2016:

- Indispensabile sarà l'implementazione di un sistema di **gestione integrata dei dati** che faciliterà l'attività di misurazione della performance e la gestione e individuazione dei set di indicatori, dei dati storici, dei target anche attraverso l'uso di dati già misurati in altre banche dati (es. ANVUR, MIUR, AVA, etc.).
- L'integrazione del ciclo di gestione della performance ha evidenziato la necessità di **allineare le tempistiche** di alcuni adempimenti. In particolare nel 2016 verrà rispettato la corretta sequenza temporale nella adozione dei documenti di pianificazione strategica e di bilancio; verrà, inoltre, perfezionata l'integrazione nel Piano Integrato del Piano di prevenzione della corruzione e del Programma per la Trasparenza e l'integrità; verrà, infine, anticipata la contrattazione integrativa connessa ai meccanismi premiali.
- Verranno promosse **attività formative** rivolte al personale tecnico amministrativo in tema di valutazione della performance organizzativa ed individuale al fine di migliorare i processi di definizione degli obiettivi e di valutazione della performance, anche al fine di affrontare le criticità emerse nelle indagini sul benessere organizzativo.
- La partecipazione al **progetto Good practice** organizzato da SUM-MIP, attraverso il confronto con i diversi Atenei italiani che vi partecipano, permetterà di individuare importanti prospettive di miglioramento nell'analisi degli aspetti organizzativi e gestionali finalizzati alla misurazione e valutazione della performance attraverso anche l'individuazione di specifici indicatori di benchmark.

## ALLEGATI

### Allegato n. 1

#### Linee e obiettivi strategici

Le strategie declinano lo sviluppo del piano strategico ed individuano le modalità con cui l'Ateneo intende eccellere e sono articolate secondo il seguente schema:

1) Linee Strategiche

a) Obiettivi strategici

i) Azioni strategiche

Per ogni azione sono individuati il Presidio Politico/Responsabile del monitoraggio e uno o più indicatori

Per il triennio 2016-2018 sono stati individuate 9 linee strategiche:

#### Linee della "missione istituzionale" (processi primari core)

Linea	Obiettivo	Azione	Presidio politico/Responsabile del monitoraggio	Indicatore
1) Riorganizzare strategicamente l'offerta <b>didattica</b>	a. Razionalizzazione e qualificazione offerta formativa	i. Razionalizzazione dei corsi di Laurea Magistrale esistenti in base all'attrattività	Rettore - Direttore Dipartimento	Formulazione di proposte di razionalizzazione - n. corsi LM attivi nel 2018
		ii. Revisione dell'offerta formativa dei corsi di lingua	Rettore - Direttore Generale	n. studenti iscritti
		iii. Ottimizzazione utilizzo delle risorse di docenza	Direttore Dipartimento	% completamento monte ore docenti di ruolo
		iv. Definizione di una politica di reclutamento dei docenti universitari	Rettore-Direttore Dipartimento	n. SSD dei corsi universitari scoperti / n. SSD dei corsi universitari coperti
		v. Miglioramento nella capacità di attrarre docenti e ricercatori di rilevanza internazionale	Rettore-Direttore Dipartimento	n. mesi/uomo di docenti/ricercatori di rilevanza internazionale



b	Potenziamento del carattere specializzante e professionalizzante dei corsi universitari	i.	Sviluppo delle competenze trasversali degli studenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale (problem solving, capacità di lavorare in gruppo, capacità di analisi e sintesi)	Direttore Dipartimento	n. ore didattiche interattive (laboratori, seminari, gruppi lavoro, casi di studio, lezioni realizzate da studenti tramite esposizione lavori...)
		ii.	Individuazione di strumenti atti a valorizzare l'interdisciplinarietà nei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale	Direttore Dipartimento	n. tesi interdisciplinari
		iii.	Incarichi di docenza esterni conferiti a professionisti di solida esperienza	Direttore Dipartimento	n. ore erogate da professionisti/tot. ore di didattica
c.	Innovazione dell'offerta formativa	i.	Potenziamento dell'offerta formativa universitaria	Rettore - Direttore Dipartimento	Individuazione di possibili nuovi corsi universitari
		ii.	Sviluppo dell'offerta formativa post-lauream (Master e Alta Formazione) e delle attività di formazione continua e permanente	Rettore	Analisi e individuazione di nuovi percorsi formativi; n. corsi attivati
		iii.	Offerta formativa in lingua inglese o in altre lingue straniere nei corsi di laurea	Direttore Dipartimento	n. di ore di insegnamento erogate in lingua straniera
		iv.	Potenziamento distance-learning e uso delle piattaforme e degli strumenti di e-learning all'interno degli insegnamenti ad integrazione delle altre metodologie didattiche	Rettore	n. ore distance-learning
		v.	Aumentare l'offerta formativa dei corsi di lingua e cultura italiana on-line	Direttore Dipartimento	n. corsi erogati in distance-learning
d.	Sviluppo di sinergie e strumenti organizzativi atti ad evitare autoreferenzialità nella progettazione delle attività didattiche	i.	Consultazioni con il mondo delle imprese e dei servizi, le associazioni di categoria, gli ordini professionali, enti e istituzioni operanti nei settori d'interesse, ai fini della individuazione dei fabbisogni formativi	Direttore Dipartimento	n. incontri comitati di indirizzo realizzati

2) Sviluppare le attività di <b>ricerca</b>	a. Potenziamento e produttività della ricerca	ii.	Coinvolgimento degli studenti, dei corsi di lingua e cultura italiana e universitari, nell'organizzazione dei percorsi formativi	Direttore Dipartimento	Individuazione nuove forme di coinvolgimento degli studenti nell'organizzazione delle attività didattiche
		i.	Introduzione di strumenti interni di monitoraggio della produzione scientifica	Rettore-Presidio Qualità	n. medio di prodotti pubblicati/n. docenti; audit interno permanente
		ii	Attribuzione dei Fondi di ricerca di Ateneo secondo criteri di premialità	Direttore Dipartimento	Aggiornamento Linee guida per l'attribuzione dei fondi di ricerca d'Ateneo
		iii.	Elaborazione di informative periodiche per la promozione dell'attività di ricerca	Direttore Dipartimento	n. informative annuali
	b. Aumento della partecipazione a progetti di ricerca	iv.	Valorizzazione del centro Warredoc attraverso la promozione di iniziative e progetti di ricerca	Rettore	Tot. Ricavi/n. iniziative realizzate dal Warredoc
		i.	Aumento dei progetti presentati in adesione a bandi competitivi nazionali e internazionali	Rettore - Direttore Dipartimento	n. progetti presentati; n. progetti vinti
		ii.	Favorire la presentazione di progetti di ricerca presentati da gruppi di docenti	Rettore - Direttore Dipartimento	n. progetti presentati da gruppi di docenti; n. progetti vinti da gruppi di docenti
		iii.	Valorizzazione della rete di relazioni che l'Ateneo ha livello locale, nazionale e internazionale al fine di favorire partenariati	Rettore	n. progetti presentati in partenariato
		iv.	Acquisizione di servizi informativi e di supporto alla progettazione europea	Rettore	Adesione Network
		i.	Valorizzazione delle metodologie sviluppate e sperimentate nei settori dell'insegnamento dell'italiano L2/LS e della certificazione della lingua italiana	Rettore	n. dei prodotti valorizzabili
3) Valorizzare il know-how unistrapg ( <b>Terza missione</b> )	a. Valorizzazione della ricerca	i.	Valorizzazione delle metodologie sviluppate e sperimentate nei settori dell'insegnamento dell'italiano L2/LS e della certificazione della lingua italiana	Rettore	n. dei prodotti valorizzabili

		ii.	Favorire l'attivazione di start-up/spin-off	Rettore	n. accordi con enti pubblici e privati per favorire attivazione start-up/spin-off
		iii.	Individuazione di una struttura di supporto alla Terza missione	Direttore Generale	Individuazione struttura
	b.	i.	Valorizzazione patrimonio artistico Unistrapg	Rettore	Inserimento Unistrapg Sistema Museale
		ii.	Potenziamento delle attività di divulgazione delle attività istituzionali	Rettore	n. iniziative

#### Linee trasversali

Linea	Obiettivo	Azione	Presidio politico/Responsabile del monitoraggio	Indicatore		
4) Potenziare i <b>servizi agli utenti</b> e <b>migliorare l'attrattività Unistrapg</b>	a. Miglioramento continuo dei servizi agli utenti	i.	Monitoraggio degli standard di qualità dei servizi offerti	Direttore Generale	Customer Satisfaction studenti	
		ii.	Razionalizzazione dei processi gestionali didattici dei corsi di lingua	Direttore Generale	Razionalizzazione processi e implementazione nuovo software di supporto	
		iii.	Collaborazione con gli enti locali per il rilascio di una Tessera unica studente per la fruizione dei servizi universitari e del diritto allo studio	Direttore Generale	Tessera unica studenti	
		iv.	Potenziamento infrastrutture informatiche	Direttore Generale	Ampliamento rete wi-fi; potenziamento laboratori	
		v.	Potenziamento dei servizi on-line	Direttore Generale	My Unistrapg-Studenti	
		vi.	Potenziamento dei servizi per gli studenti con Bisogni Educativi Speciali (BES)	Direttore Generale	n. servizi nuovi o potenziati	
	b.	Migliorare l'attrattività della formazione universitaria e dei corsi di lingua e cultura italiana	i.	Internazionalizzazione del titolo di studio	Rettore - Direttore Dipartimento	n. doppi titoli

5) Migliorare la <b>visibilità</b> Unistrapg	a. Migliorare visibilità nazionale e internazionale Unistrapg	ii.	Mobilità Erasmus ed extra-Erasmus in entrata ed in uscita	Direttore Generale	n. studenti in mobilità	
		iii.	Coinvolgimento di studenti senior in attività di orientamento in itinere	Direttore Generale	n. ore orientamento	
		iv.	Migliorare la qualità dell'esperienza formativa universitaria	Direttore Dipartimento	n. studenti con debiti formativi/tot. studenti	
		v.	Supporto agli studenti nel reperimento degli alloggi	Direttore Generale	n. convenzioni stipulate	
		vi.	Apertura dei percorsi formativi a Visiting Student	Rettore	Regolamentazione della figura di Visiting student	
		vii.	Elaborazione di un Piano di marketing finalizzato alla diversificazione della provenienza geografica degli studenti dei corsi di lingua	Direttore Generale	n. studenti stranieri iscritti/n. paesi di provenienza	
		i.	Capitalizzazione della rete di accordi internazionali esistenti	Rettore - Direttore Generale	n. iniziative rivolte a istituzioni partner	
	ii.	Inserimento in ranking internazionali	Rettore	Presenza su ranking internazionali		
	iii.	Sito web multilingue	Direttore Generale	n. lingue sito web		
	6) Promuovere lo <b>sviluppo locale</b>	a. Integrazione con le istituzioni locali	iv.	Valorizzazione del network ex-Alumni	Direttore Generale	n. iscritti alumni/tot. Laureati e ex studenti corsi di lingua
v.			Rafforzamento dell'orientamento verso scuole, famiglie, imprese e istituzioni	Direttore Generale	n. persone coinvolte	
b. Promozione marchi Unistrapg			i.	Formale riconoscimento dei marchi Unistrapg	Direttore Generale	Registrazione marchi Unistrapg
			ii.	Specifiche attività di promozione dei marchi Unistrapg	Direttore Generale	n. iniziative promosse
i.			Potenziamento delle relazioni con gli Enti territoriali	Rettore	n. entrate da istituzioni locali/tot. entrate	
ii.		Sviluppo di servizi/progetti in collaborazione con Unipg	Rettore	n. servizi/progetti in collaborazione con unipg		

7)	Valorizzare il potenziale delle <b>risorse umane</b>	b. Collegamento con eccellenze umbre e italiane	iii. Promozione di iniziative congiunte con gli enti di formazione e ricerca locali	Rettore	n. iniziative congiunte
			i. Coinvolgimento delle eccellenze umbre e italiane in progetti formativi, di ricerca e di promozione del made in Italy	Rettore	n. stage attivati/tot. Laureati
			ii. Capacità di attrarre fondi da terzi	Rettore	n. entrate da soggetti privati/tot. entrate
		a. Formazione del personale	i. Organizzazione, a livello dipartimentale, di attività di studio e informazione rivolte ai docenti utili all'assicurazione della qualità e all'innovazione e specializzazione dell'offerta formativa	Direttore Dipartimento	n. iniziave/n. partecipanti
			ii. Formazione al digitale del personale docente e CEL	Direttore Generale	n. ore formazione/n. risorse umane coinvolte
			iii. Formazione finalizzata alla presentazione e gestione dei progetti	Direttore Generale	n. ore formazione/n. risorse umane coinvolte
			iv. Favorire la mobilità internazionale del personale docente e TA	Direttore Generale	n. risorse umane mobilità in uscita/tot. Risorse umane
		b. Valorizzazione del merito e delle competenze	i. Individuazione di meccanismi premiali destinati a docenti che veicolano accordi, contratti e finanziamenti esterni	Rettore - Direttore Dipartimento	Regolamentazione meccanismi premiali
			ii. Utilizzo efficace del personale TA sulla base delle competenze individuali	Direttore Generale	Mappatura delle competenze del personale TA
		8)	Pianificare strategicamente la gestione degli <b>spazi</b>	a. Migliorare la programmazione degli investimenti e delle manutenzioni infrastrutturali	i. Migliorare la programmazione delle manutenzioni ordinarie
ii. Ottimizzare l'efficienza della programmazione degli investimenti infrastrutturali	Direttore Generale				Rispetto delle tempistiche individuate nel piano triennale delle opere pubbliche
b. Migliorare la qualità e l'efficienza nell'utilizzo degli spazi e dei laboratori	i. Potenziamento infrastrutture informatiche			Direttore Generale	Ampliamento rete wi-fi; potenziamento laboratori
	ii. Ottimizzare l'utilizzo delle aule e dei			Direttore Generale	Pianificazione integrata utilizzo

9) Sviluppare le dimensioni della <b>qualità</b> e della <b>sostenibilità</b>	c.	Individuazione di nuove potenzialità	laboratori i. Potenziamento residenzialità studenti universitari con l'utilizzo di finanziamenti agevolati o project financing	Direttore Generale	aule e laboratori n. posti letto garantiti a studenti/totale iscritti; n. convenzioni;
	a.	Consolidamento e potenziamento del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo	i. Perfezionamento dell'architettura e dei processi di assicurazione della qualità	Rettore, Presidio della Qualità	Formalizzazione delle "Politiche della qualità" e delle "Linee guida per il sistema di AQ"
			ii. Estendere meccanismi gestionali finalizzati al quality management delle strutture	Direttori strutture Autonome	Predisposizione di piani programmatici e standardizzazione dei processi % docenti e TA coinvolti nella pianificazione strategica/totale personale
			iii. Migliorare la capacità di pianificare strategicamente ed operativamente	Direttore Generale	
			iv. Potenziare e integrare gli strumenti a supporto dei processi di assicurazione della qualità	Direttore Generale	Sviluppo gestione integrata dati
	b.	Sviluppo della dimensione della sostenibilità nell'Ateneo	i. Definizione di impegni di sostenibilità per l'Ateneo	Direttore Generale	Piano della sostenibilità d'Ateneo

Indicatori della performance generale d'Ateneo

Linea strategica	Obiettivo strategico	Indicatore	Benchmark	Media 2010/2015	2016			2017			2018			
					Soglia	Target	Eccellenza	Soglia	Target	Eccellenza	Soglia	Target	Eccellenza	
1	Riorganizzare strategicamente e l'offerta didattica	Razionalizzazioni e e qualificazione dell'offerta formativa	Ricavi corsi di lingua	-	€ 14.940,64	€ 15.000,00	€ 20.000,00	€ 25.000,00	€ 15.000,00	€ 20.000,00	€ 25.000,00	€ 15.000,00	€ 20.000,00	€ 25.000,00
			Corsi attivati nell'anno solare											
2	Riorganizzare strategicamente e l'offerta didattica	Razionalizzazioni e e qualificazione dell'offerta formativa	Contribuzione studentesca (Valore contributi studenti/totale ricavi ateneo)	GP	0,259	0,25	0,3	0,35	0,25	0,3	0,35	0,25	0,3	0,35
3	Riorganizzare strategicamente e l'offerta didattica	Sviluppo di sinergie e strumenti organizzativi atti ad evitare autoreferenzialità nella pianificazione delle attività didattiche	Rilevazione "opinione degli studenti sulla qualità della didattica" - studenti Corsi di laurea e laurea magistrale	GP	8,30	8	8,5	9	8	8,5	9	8	8,5	9
4	Riorganizzare strategicamente e l'offerta didattica	Innovazione dell'offerta formativa	N° corsi erogati in distance learning	GP	3	5	8	10	5	8	10	5	8	10
5	Riorganizzare strategicamente e l'offerta didattica	Innovazione dell'offerta formativa	N° studenti (L-LM) in ingresso/totale iscritti (L-LM)	-	0,270	0,25	0,3	0,35	0,25	0,3	0,35	0,25	0,3	0,35
6	Sviluppare le attività di ricerca	Potenziamento e produttività della ricerca	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	GP	5,90	6	7	8	7	8	9	7	8	9
7	Sviluppare le attività di ricerca	Aumento della partecipazione a progetti di ricerca	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi ricerca+progetti EU+PRIN+FIRB)/N° unità personale docente	-	€ 4.765,67	€ 5.000,00	€ 6.000,00	€ 7.000,00	€ 5.000,00	€ 6.000,00	€ 7.000,00	€ 5.000,00	€ 6.000,00	€ 7.000,00
8	Valorizzare il know-how Unistrapp (terza missione)	Valorizzazione della ricerca	N° adesione a strutture di intermediazione	-	1	1	2	3	1	2	3	1	2	3
9	Valorizzare il know-how Unistrapp (terza missione)	Valorizzazione della Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale	Ricavi per didattica conto terzi, seminari e convegni	-	€ 196.851,00	€ 200.000,00	€ 250.000,00	€ 300.000,00	€ 200.000,00	€ 250.000,00	€ 300.000,00	€ 200.000,00	€ 250.000,00	€ 300.000,00

10	Potenziare i servizi agli studenti e migliorare l'attrattività Unistrapp	Miglioramento continuo dei servizi agli studenti	Rilevazione "Livello di gradimento dei servizi offerti dall'Ateneo"- studenti Corsi di lingua e di Laurea (valore medio complessivo)	-	-	6	7	8	7	8	9	7	8	9
11	Potenziare i servizi agli studenti e migliorare l'attrattività Unistrapp	Miglioramento continuo dei servizi agli studenti	n. nuovi processi dematerializzati	GP	-	2	4	6	2	4	6	2	4	6
12	Potenziare i servizi agli studenti e migliorare l'attrattività Unistrapp	Migliorare l'attrattività della formazione universitaria e dei corsi di lingua e cultura italiana	N° iscritti stranieri/N° totale iscritti (corsi laurea)	-	0,360	1,36	2,36	3,36	4,36	5,36	6,36	7,36	8,36	9,36
13	Potenziare i servizi agli studenti e migliorare l'attrattività Unistrapp	Migliorare l'attrattività della formazione universitaria e dei corsi di lingua e cultura italiana	N° studenti mobilità in entrata/ N° totale iscritti	GP	0,049	0,05	0,08	0,1	0,05	0,08	0,1	0,05	0,08	0,1
14	Migliorare la visibilità Unistrapp	Migliorare la visibilità nazionale e internazionale Unistrapp	N° certificati rilasciati dal CVCL nell'anno solare	-	9.861	9.500	10.000	10.500	9.500	10.000	10.500	9.500	10.000	10.500
15	Migliorare la visibilità Unistrapp	Migliorare la visibilità nazionale e internazionale Unistrapp	Ricavi derivanti da accordi/N° accordi attivi nell'anno solare	-	€ 8.066,55	€ 8.000,00	€ 9.000,00	€ 10.000,00	€ 9.000,00	€ 10.000,00	€ 11.000,00	€ 10.000,00	€ 11.000,00	€ 12.000,00
16	Migliorare la visibilità Unistrapp	Migliorare la visibilità nazionale e internazionale Unistrapp	N° visitatori sito internet d'ateneo/N° studenti	GP	9,88	10	12	14	10	12	14	10	12	14
17	Promuovere lo sviluppo locale	Integrazione con le istituzioni locali (pubbliche e private)	% Autofinanziamento (autofinanziamento/ricavi totali)	GP	0,329	0,330	0,350	0,400	0,330	0,350	0,400	0,330	0,350	0,400
18	Sviluppare le dimensioni della qualità e della sostenibilità	Consolidamento e potenziamento del sistema di assicurazione della Qualità di Ateneo	N° strutture coinvolte	-	-	1	2	4	2	4	6	4	6	8



Obiettivi operativi

Struttura decentrata	Obiettivo strategico	Linee sviluppo attività amministrativa	Azione operativa	Peso	Complessità	Integrazione Anticorruzione Trasparenza	Risorse			Indicatore	Baseline	Target		
							Ore/risorsa umana	Budget previsione	Strumentali			2016	2017	2018
<b>DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI</b>	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Predisposizione di un documento programmatico triennale dipartimentale (entro ottobre 2016)	25	I	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	1.c.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Realizzazione report trimestrale della ricerca dell'Ateneo (descrizione del contesto nazionale e internazionale della ricerca, rendicontazione attività di ricerca dell'Ateneo svolte e in essere, rendicontazione relazioni con enti pubblici e privati, presentazione delle nuove opportunità)	25	I	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. report	0	1	4	4
	1.d.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Aumentare il coinvolgimento del mondo delle imprese, dei servizi e delle rappresentanze territoriali istituzionali per definire percorsi formativi attenti al mercato del lavoro	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. incontri realizzati	1	Aumento rispetto al 2015	Aumento rispetto al 2016	Aumento rispetto al 2017
	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione del Regolamento di funzionamento del Dipartimento e modifica del Regolamento Didattico	25	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>CENTRO PER LA VALUTAZIONE E LE CERTIFICAZIONI LINGUISTICHE</b>	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Predisposizione di un documento programmatico triennale del Centro (entro ottobre 2016)	25	I	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	4.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Implementazione certificazione telematica	25	II		Misurazione sperimentale 2016	€ 22.500,00	-	n. candidati iscritti	0	Aumento rispetto al 2015	Aumento rispetto al 2016	Aumento rispetto al 2017
	5.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Aggiornamento sito web CVCL	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	1.c.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Valorizzazione e potenziamento dell'offerta formativa dei corsi on-line per esaminatori CELI	25	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. corsi gestiti in un anno	0	Aumento rispetto al 2015	Aumento rispetto al 2016	Aumento rispetto al 2017

Amministrazione centrale	Obiettivo strategico	Linee sviluppo attività amministrativa	Azione operativa	Peso	Complessità	Integrazione Anticorruzione Trasparenza	Risorse			Indicatore	Baseline	Target		
							Ore/risorsa umana	Budget previsione	Strumentali			2016	2017	2018
<b>SERVIZIO SEGRETERIA RETTORATO</b>	-	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Supporto alla realizzazione degli obiettivi strategici d'Ateneo 2016-2018 (Individuazione focus group, definizione e calendarizzazione scadenze, "sensibilizzazione" e monitoraggio realizzazione azioni strategiche)	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	50%	50%	
<b>SERVIZIO SEGRETERIA D.G. E PROTOCOLLO</b>	-	Miglioramento dei servizi	Implementazione procedura gestione informatizzata e integrata assegnazione incarichi al personale docente e TA	33,33	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Innovazione dei servizi	Azioni specifiche a sostegno della dematerializzazione dei documenti e della digitalizzazione delle attività	33,33	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. di azioni	0	4		
	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Predisposizione report delle scadenze amministrative e istituzionali	33,33	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO PROGRAMMAZIONE, QUALITA' E VALUTAZIONE</b>	9.a.	Miglioramento dei servizi	Analisi e reportistica sulle attività e sui risultati delle indagini di customer satisfaction	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	elaborazione di un report	-	100%		
	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Predisposizione Piano Integrato di Ateneo	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Predisposizione Piano Strategico 2016-2018	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Implementazione strumenti misurazione performance	25	I		Misurazione sperimentale 2016	€ 7.000,00	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI</b>	-	Miglioramento dei servizi	Indicizzazione delibere degli Organi di Ateneo per la consultazione online	25	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione del "Regolamento di funzionamento" del Collegio dei rappresentanti degli studenti	25	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Adeguamento normativa interna	Regolamento conferimento incarichi ex articolo 53 del D.Lgs. 165/2001 e ex articolo 6 della L. 240/2010	25	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Prevenzione della corruzione e trasparenza	Organizzazione V Giornata dalla trasparenza	25	I	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		

<b>SERVIZIO SEGRETERIA CORSI DI LINGUA</b>	4.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Riorganizzazione dei processi di pre-iscrizione, iscrizione e attestazione in funzione degli utenti	50	I	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. processi riorganizzati	-	3		
	-	Miglioramento dei servizi	Rispetto degli standard di rilascio attestazioni	50	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. giorni	-	certificati 3gg storici 10gg	certificati 3gg storici 10gg	certificati 3gg storici 10gg
<b>U.O. PROGRAMMA STRANIERI</b>	-	Innovazione dei servizi	Implementazione procedura stranieri	100	I		Misurazione sperimentale 2016	€ 30.000,00	-	% realizzazione	-	100%		
<b>AREA SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	-	Responsabilità di area	Realizzazione obiettivi strutture dell'area	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% risultati area	-	100%	100%	100%
<b>SERVIZIO SEGRETERIA CORSI DI LAUREA E DIDATTICA</b>	-	Miglioramento dei servizi	Analisi, in collaborazione con GdL, dei dati statistici gestiti dalla struttura (Analisi criticità e individuazione azioni correttive)	33,33	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione Regolamento Tesi di laurea	33,33	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione Regolamento Requisiti curriculari	33,33	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO CENTRO ATTIVITÀ RICREATIVE E CULTURALI</b>	3.b.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Potenziamento attività culturali e ricreative destinate agli studenti dell'Ateneo	50	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. iniziative potenziate (cinema, musica, mostre)	-	3		
	-	Miglioramento dei servizi	Migliorare l'attrattività delle iniziative proposte	50	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	Grado di soddisfazione gradimento iniziative CEARC	Soddisfatti (43%) Molto soddisfatti (34%)	Miglioramento rispetto al 2015	Miglioramento rispetto al 2016	Miglioramento rispetto al 2017
<b>AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, BIBLIOTECA E PROMOZIONE</b>	-	Responsabilità di area	Realizzazione obiettivi strutture dell'area	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% risultati area	-	100%	100%	100%
<b>SERVIZIO ORIENTAMENTO</b>	5.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Progetto di orientamento degli studenti iscritti "fuori sede" nelle Scuole Superiori delle regioni d'Italia con coinvolgimento studenti senior	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	€ 1.200,00	-	n. incontri realizzati	0	Aumento rispetto al 2015	Aumento rispetto al 2016	Aumento rispetto al 2017
	-	Miglioramento dei servizi	Realizzazione cicli di seminari di orientamento al lavoro	33,33	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. seminari	7	7	7	7
	-	Innovazione dei servizi	Implementazione procedura vendita on-line prodotti Merchandising	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	Ricavi merchandising/Costi per attività merchandising	0,607 (consuntivo 2014)	1	Aumento rispetto al 2016	Aumento rispetto al 2017
<b>SERVIZIO BIBLIOTECA</b>	-	Miglioramento dei servizi	Restauro dei volumi antichi danneggiati appartenenti al Fondo Gallenga Stuart	50	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	70%	30%	

	-	Miglioramento dei servizi	Predisposizione di una sala consultazione per le ricerche scientifiche	50	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	grado di soddisfazione degli utenti	prima rilevazione	Miglioramento rispetto al 2015 prima rilevazione	Miglioramento rispetto al 2016	Miglioramento rispetto al 2017
<b>SERVIZIO COMUNICAZIONE E UFFICIO STAMPA</b>	5.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Rinnovo della comunicazione a supporto delle attività di orientamento e accoglienza (Guida dello Studente, Open Day, Career Day)	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	5.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Intensificare la presenza sui Social media al fine di migliorare l'online reputation	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. coperture Social Media	prima rilevazione	Aumento rispetto al 2015	Aumento rispetto al 2016	Aumento rispetto al 2017
	-	Miglioramento dei servizi	Creazione di un archivio multimediale di prodotti fotografici, video e grafici finalizzati al potenziamento della comunicazione su Internet e social media	25	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	5.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Miglioramento della visibilità mediatica attraverso la creazione on line di una testata giornalistica Istituzionale e l'utilizzo degli strumenti e dei canali informativi legati alla divulgazione scientifica dell'Ateneo	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	%realizzazione	-	60%	40%	
<b>SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI ERASMUS E MOBILITA'</b>	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione Regolamento Erasmus e Mobilità Internazionale	33,33	III	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%	-	-
	1.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Attivazione di nuove tipologie di corsi speciali	33,33	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Miglioramento dei servizi	Digitalizzazione e pubblicazione nell'area riservata d'Ateneo degli accordi di collaborazione culturale - scientifica	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%	-	-
<b>U.O. CORSI SU COMMITTEZZA ED EX ALUNNI</b>	5.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Organizzazione di attività ed iniziative rivolte agli Ex Alunni dell'Ateneo	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. attività realizzate	0	Aumento rispetto al 2015	Aumento rispetto al 2016	Aumento rispetto al 2017
<b>U.O. ISTITUZIONI PARTNER E NETWORK INTERNAZIONALI</b>	4.b.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Adozione del sistema "Learning agreement" nella gestione della mobilità extra-Erasmus	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	numero di partner coinvolti	0	3	2	1
<b>AREA AFFARI LEGALI E CONTRATTI</b>	-	Responsabilità di area	Realizzazione obiettivi strutture dell'area	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% risultati area	-	100%	100%	100%
<b>SERVIZIO CONTENZIOSO</b>	-	Miglioramento dei servizi	Elaborazione procedure standard per la denuncia e gestione dei sinistri assicurativi da parte delle strutture interessate nel ramo all risk elettronica	33,33	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		

	-	Miglioramento dei servizi	Raccolta dati statistici sul contenzioso del lavoro nel triennio antecedente ed elaborazione di un documento informativo ad uso delle strutture	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Miglioramento dei servizi	Raccolta dati statistici sulla sinistrosità nel quinquennio di vigenza delle polizze ed eleaborazione di un documento informativo ad uso delle strutture	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO CONTRATTI, APPALTI</b>	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione aggiornamento del Regolamento per gli incarichi del lavoro autonomo	50	III	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Miglioramento dei servizi	Attivazione repertorio informatico dei contratti redatti in forma pubblica-amministrativa	50	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>AREA RISORSE UMANE</b>	-	Responsabilità di area	Realizzazione obiettivi strutture dell'area	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% risultati area	-	100%	100%	100%
<b>SERVIZIO PERSONALE DOCENTE</b>	-	Miglioramento dei servizi	Automazione della gestione degli Stati di Servizio Personale docente	50	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Miglioramento dei servizi	Compilazione aspetti giuridici delle carriere Docenza Universitaria ante 2010 in CSA - Riallineamento Giuridico-Economico finalizzato ad una organizzazione integrata dei dati	50	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO PERSONALE TA</b>	7.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Programma INPS Valore PA - corsi di formazione	33,33	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Miglioramento dei servizi	Gestione automatizzata giustificativi personale CEL	33,33	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione Regolamento in materia di formazione del personale	33,33	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>U.O. PENSIONI</b>	-	Miglioramento dei servizi	Attivazione Fondo Pensione Perseo-Sirio	100	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>AREA RISORSE FINANZIARIE</b>	-	Responsabilità di area	Realizzazione obiettivi strutture dell'area	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% risultati area	-	100%	100%	100%
<b>SERVIZIO TRATTAMENTI ECONOMICI</b>	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Analisi costi delle Risorse Umane (entro ottobre 2016)	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO BILANCIO E CONTABILITA'</b>	-	Miglioramento dei servizi	Implementazione procedure U-GOV (Riclassificati per bilanci di previsione e consuntivi, Esse3 contabilità)	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		

	-	Innovazione dei servizi	Attivazione PagoPA	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Adeguamento normativa interna	Manuale contabilità e aggiornamento regolamento amministrazione e contabilità	33,33	I	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>U.O. FISCALE</b>	-	Innovazione dei servizi	Attivazione bollo virtuale	100	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>AREA SERVIZI GENERALI</b>	-	Responsabilità di area	Realizzazione obiettivi strutture dell'area	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% risultati area	-	100%	100%	100%
<b>SERVIZIO EDILIZIA E GESTIONE IMMOBILIARE</b>	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Analisi costi strutture	50	I	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Adeguamento normativa interna	Predisposizione Regolamento di cui all'art. 93 comma 7 bis del D.lgs 163/2006 (fondo per la progettazione e l'innovazione)	50	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO ACQUISTI, CASSA E PATRIMONIO MOBILIARE</b>	-	Miglioramento dei servizi	Razionalizzazione delle procedure di gestione del magazzino	33,33	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Programmazione fabbisogno acquisti strutture di Ateneo (predisposizione documento)	33,33	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Miglioramento dei servizi	Completamento ricognizione inventariale	33,33	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO INFRASTRUTTURE INFORMATICHE</b>	-	Miglioramento dei servizi	Affidabilità rete d'Ateneo	50	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	n. ore di fermo rete all'anno in ore lavorative	-	Diminuzione rispetto al 2015	Diminuzione rispetto al 2016	Diminuzione rispetto al 2017
	8.b.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Ampliamento rete Wi-Fi	50	II		Misurazione sperimentale 2016	€ 15.000,00	-	% realizzazione	-	100%		
<b>SERVIZIO APPLICATIVI, SOFTWARE E SUPPORTO TECNICO</b>	4.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Adeguamento dei laboratori dell'Ateneo	25	II		Misurazione sperimentale 2016	€ 30.000,00	-	n. laboratori potenziati	-	6	2	
	-	Innovazione dei servizi	Implementazione software gestione del magazzino dell'Ateneo	25	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Implementazione gestione integrata dati Ateneo	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
	-	Innovazione dei servizi	Implementazione procedura stranieri	25	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		

<b>U.S. GESTIONE AMMINISTRATIVA E TECNICA</b>	9.a.	Attuazione delle strategie d'Ateneo	Supporto alle strutture dell'Area per la razionalizzazione dei processi (mappatura, monitoraggio tempistiche, individuazione criticità, etc.)	100	I		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>U.O. ACQUISTI CENTRALIZZATI CONSIP</b>	-	Miglioramento dei servizi	Ampliamento del numero dei fornitori al fine di una migliore comparazione e confronto delle offerte	50	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	Riduzione affidamenti diretti	60	Diminuzione rispetto al 2015	Diminuzione rispetto al 2016	Diminuzione rispetto al 2017
	-	Miglioramento dei servizi	Predisposizione report acquisti ultimo triennio per analisi comparate	50	II	x	Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		
<b>U.O. PIATTAFORMA DEI CREDITI E FATTURAZIONE ELETTRONICA</b>	-	Miglioramento dei servizi	Diminuzione dei tempi per la lavorazione delle FE	50	II		Misurazione sperimentale 2016	-	-	Diminuzione delle tempistiche	30 gg	Diminuzione rispetto al 2015	Diminuzione rispetto al 2015	Diminuzione rispetto al 2015
	-	Miglioramento dei servizi	Razionalizzazione del processo di gestione delle FE	50	III		Misurazione sperimentale 2016	-	-	% realizzazione	-	100%		

**Obiettivi comportamentali (schede per la valutazione delle competenze)**

<b>Operatore tecnico - cat. B</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00001	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00002	Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00003	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00004	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Orientamento al cliente	Clie_00001	Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste dei clienti interni ed esterni.	3
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	3
Collaborazione	Coll_00001	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	3
Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	3
Flessibilità	Flex_00001	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Flessibilità	Flex_00002	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	3
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00004	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	3

<b>Operatore amministrativo - cat. B</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00001	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00002	Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00003	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00004	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Allineamento con l'organizzazione	ALLI00001	In situazioni di cambiamento si attiva con contributi personali operativi o di idee	3
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	3
Collaborazione	Coll_00001	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	3



Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	3
Flessibilità	Flex_00001	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Flessibilità	Flex_00002	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	3
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00004	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	3

<b>Collaboratore - cat. C</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Accuratezza e coscenziosità	Accu_00001	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo.	4
Accuratezza e coscenziosità	Accu_00002	Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione.	4
Accuratezza e coscenziosità	Accu_00003	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscenziosità	Accu_00004	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Orientamento al risultato	Risu_00002	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà.	3
Problem solving	PrSo_00002	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	3
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	3
Collaborazione	Coll_00001	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	4
Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	3
Flessibilità	Flex_00001	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	3
Flessibilità	Flex_00002	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	3
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00004	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	3

<b>Specialista - cat. D</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Programmazione e controllo	Prog_00001	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00003	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Accu_00004	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Orientamento al risultato	Risu_00001	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	Risu_00002	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà.	4
Problem solving	PrSo_00001	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	PrSo_00002	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	3
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Coll_00003	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	3
Flessibilità	Flex_00001	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Flessibilità	Flex_00002	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00004	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	4

<b>Responsabile di servizio - cat. D</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Programmazione e controllo	Prog_00002	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00001	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00002	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00003	Gestisce le problematiche tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4

Sviluppo dei collaboratori	Svil_00001	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4
Orientamento al risultato	Risu_00001	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	Risu_00003	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	3
Problem solving	PrSo_00001	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	PrSo_00002	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Allineamento con l'organizzazione	Alli_00003	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Attenzione alle relazioni	Rela_00004	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	3
Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Coll_00003	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

<b>Coordinatore EP - cat. EP</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Programmazione e controllo	Prog_00002	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00001	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00002	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00003	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4
Sviluppo dei collaboratori	Svil_00001	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4
Sviluppo dei collaboratori	Svil_00002	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori.	3

Orientamento al risultato	Risu_00001	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	Risu_00003	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	4
Problem solving	PrSo_00001	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	PrSo_00002	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Allineamento con l'organizzazione	Alli_00003	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Attenzione alle relazioni	Rela_00004	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	3
Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Coll_00003	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

<b>Responsabile di Area - cat. EP</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Programmazione e controllo	Prog_00002	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00001	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00002	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00003	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4
Sviluppo dei collaboratori	Svil_00001	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4
Sviluppo dei collaboratori	Svil_00002	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori.	4
Orientamento al risultato	Risu_00001	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4

Orientamento al risultato	Risu_00003	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	4
Problem solving	PrSo_00001	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	PrSo_00002	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Allineamento con l'organizzazione	Alli_00003	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Attenzione alle relazioni	Rela_00004	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	4
Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Coll_00003	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

<b>Dirigente II fascia</b>			
<b>Competenza</b>	<b>Codice</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Allineamento con l'organizzazione	Alli_00003	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	5
Allineamento con l'organizzazione	Alli_00002	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale.	5
Orientamento al cliente	Clie_00002	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei clienti interni ed esterni.	4
Collaborazione	Coll_00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Coll_00003	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Flessibilità	Flex_00001	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Inno_00004	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	4
Negoziazione e persuasione	NePe_00001	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte.	5

Programmazione e controllo	Prog_00002	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Problem solving	PrSo_00001	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	PrSo_00002	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Attenzione alle relazioni	Rela_00003	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	5
Attenzione alle relazioni	Rela_00004	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	4
Orientamento al risultato	Risu_00001	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	Risu_00003	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00001	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00002	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4
Supervisione dei collaboratori	Supe_00003	Gestisce le problematiche tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4
Sviluppo dei collaboratori	Svil_00001	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4

### Proiezione nel triennio di interventi e iniziative di prevenzione e controllo inerenti ai rischi di corruzione

TRIENNIO 2016/2018	Tipologia: regolamentazione – semplificazione di processi o di procedimenti
<b>Misura 01: DEFINIZIONE DI CRITERI STANDARD PER LA REDAZIONE DEGLI ATTI AMMINISTRATIVI</b>	
Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria della Direzione Generale – coordinamento di gruppo di lavoro ad hoc trasversale tra più strutture	
Avvio: gennaio 2017	Conclusione: novembre 2018
Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)	
Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -	

TRIENNIO 2016/2018	Tipologia: semplificazione di processi o di procedimenti
<b>Misura 02: Predisposizione di un documento programmatico triennale finalizzato alla pianificazione delle attività</b>	
Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria del CVCL	
Avvio: gennaio 2016	Conclusione: ottobre 2016
Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)	
Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -	

TRIENNIO 2016/2018	Tipologia: semplificazione di processi o di procedimenti
<b>Misura 03: Predisposizione di un documento programmatico triennale finalizzato alla pianificazione delle attività</b>	
Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria del Dipartimento di Scienze Umane e Sociali	
Avvio: gennaio 2016	Conclusione: ottobre 2016
Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)	
Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -	

TRIENNIO 2016/2018	Tipologia: regolamentazione – semplificazione di processi o di procedimenti
<b>Misura 04: Predisposizione del nuovo Regolamento di funzionamento del Dipartimento e modifica del Regolamento Didattico</b>	
Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria del Dipartimento di Scienze Umane e Sociali	
Avvio: gennaio 2016	Conclusione: novembre 2016
Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)	
Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -	

TRIENNIO 2016/2018	Tipologia: regolamentazione – trasparenza – disciplina del conflitto di interessi
<b>Misura 06: Predisposizione regolamento conferimenti incarichi ex art. 53 D.Lgs 165/2001 e ex art. 6 l. 240/2010</b>	
Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio organi collegiali	
Avvio: gennaio 2016	Conclusione: novembre 2016
Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)	
Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -	

TRIENNIO 2016/2018	Tipologia: regolamentazione – trasparenza – disciplina del conflitto di
--------------------	---

	<i>interessi</i>
<b>Misura 07: Aggiornamento regolamento per gli incarichi di lavoro autonomo</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio contratti e appalti</i>	
<i>Avvio: gennaio 2017</i>	<i>Conclusione: novembre 2017</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: sensibilizzazione e partecipazione</i>
<b>Misura 08: Organizzazione di una "Giornata della Trasparenza" con cadenza annuale</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio organi collegiali</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2018</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): - livello di partecipazione</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: semplificazione di processi o di procedimenti</i>
<b>Misura 09: Riorganizzazione dei processi di preiscrizione, iscrizione e attestazione, in funzione delle esigenze degli utenti</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria Corsi di Lingua</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): Almeno 3 processi riorganizzati</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: regolamentazione – trasparenza – disciplina del conflitto di interessi</i>
<b>Misura 10: Revisione del Regolamento sulle compatibilità, cumulo di impieghi e incarichi</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Organi collegiali – coordinamento di gruppo di lavoro ad hoc trasversale tra più strutture</i>	
<i>Avvio: gennaio 2017</i>	<i>Conclusione: novembre 2017</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: regolamentazione – trasparenza – disciplina del conflitto di interessi</i>
<b>Misura 11: Elaborazione di un regolamento di Ateneo concernente la formazione di commissioni di selezione e di gara</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio personale docente - coordinamento di gruppo di lavoro ad hoc trasversale tra più strutture</i>	
<i>Avvio: gennaio 2017</i>	<i>Conclusione: novembre 2017</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento</i>
<b>Misura 12: Verifica della possibilità di introdurre ulteriori meccanismi di tutela del whistleblower</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio contenzioso</i>	
<i>Avvio: gennaio 2018</i>	<i>Conclusione: novembre 2018</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: regolamentazione – trasparenza</i>
<b>Misura 13: Elaborazione di un Regolamento di Ateneo sugli incarichi dirigenziali</b>	



<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio personale tecnico e amministrativo</i>	
<i>Avvio: gennaio 2018</i>	<i>Conclusione: novembre 2018</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: regolamentazione - definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento</i>
<b><i>Misura 14: Predisposizione di un codice di comportamento dei dipendenti dell'Ateneo a integrazione del regolamento governativo in materia, ex art. 1, comma 1, l. 190/2012</i></b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio contratti e appalti – coordinamento di gruppo di lavoro ad hoc trasversale tra più strutture</i>	
<i>Avvio: gennaio 2017</i>	<i>Conclusione: novembre 2017</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Regolamentazione</i>
<b><i>Misura 15: Predisposizione Regolamento di cui all'art. 93 comma 7 bis del D.lgs 163/2006 (fondo per la progettazione e l'innovazione)</i></b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio edilizia e gestione immobiliare</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Regolamentazione – formazione</i>
<b><i>Misura 16: Predisposizione Regolamento in materia di formazione del personale (docente e TA)</i></b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio personale tecnico e amministrativo</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: semplificazione di processi e procedimenti - trasparenza</i>
<b><i>Misura 17: Digitalizzazione e pubblicazione nell'area riservata d'Ateneo degli accordi di collaborazione culturale - scientifica</i></b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio relazioni internazionali, Erasmus e Mobilità</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: regolamentazione – semplificazione di processi o di procedimenti</i>
<b><i>Misura 18: Predisposizione Regolamento Erasmus e Mobilità Internazionale</i></b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio relazioni internazionali, Erasmus e Mobilità</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: regolamentazione - trasparenza</i>
<b><i>Misura 19: Predisposizione delle Linee guida annuali per l'attribuzione e l'utilizzo delle risorse previste per i progetti di ricerca di Ateneo basate su criteri di merito e orientate a favorire la presentazione di progetti da parte di gruppi di docenti</i></b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria del Dipartimento di Scienze Umane e Sociali</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>

<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Semplificazione di processi e procedimenti - trasparenza</i>
<b>Misura 20: Realizzazione report trimestrale della ricerca dell'Ateneo (descrizione del contesto nazionale e internazionale della ricerca, rendicontazione attività di ricerca dell'Ateneo svolte e in essere, rendicontazione relazioni con enti pubblici e privati, presentazione delle nuove opportunità)</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria del Dipartimento di Scienze Umane e Sociali</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Controllo</i>
<b>Misura 21: Sviluppo di strumenti per il monitoraggio contabile dell'attività del CVCL</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Segreteria CVCL</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Regolamentazione</i>
<b>Misura 22: Predisposizione del manuale di contabilità dell'Ateneo</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio bilancio e contabilità</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Regolamentazione</i>
<b>Misura 23: Aggiornamento del Regolamento di amministrazione e contabilità</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio bilancio e contabilità</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Controllo</i>
<b>Misura 24: Analisi dei costi di esercizio degli immobili dell'Ateneo</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: Servizio Edilizia e gestione immobiliare</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	

<i>TRIENNIO 2016/2018</i>	<i>Tipologia: Controllo</i>
<b>Misura 25: Predisposizione di un report sugli acquisti operati nell'ultimo triennio</b>	
<i>Soggetti incaricati dell'attuazione: U.O. acquisti centralizzati</i>	
<i>Avvio: gennaio 2016</i>	<i>Conclusione: novembre 2016</i>
<i>Soggetti incaricati del monitoraggio: Come previsto dal SMVP (sistema di misurazione e valutazione della performance)</i>	
<i>Risultato atteso e valori di monitoraggio (eventuali): -</i>	