



Università
per Stranieri
di Perugia



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2015

Approvato con Delibera n. 3 del Consiglio di Amministrazione del 29 luglio 2016

A cura di: Servizio Programmazione,
Qualità e Valutazione

WWW.UNISTRAPG.IT

INDICE

| | |
|---|---------|
| 1. PRESENTAZIONE | pag. 3 |
| 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI | |
| 2.1 Il contesto esterno di riferimento | pag. 5 |
| 2.2 L'Università per Stranieri di Perugia..... | pag. 7 |
| 2.3 Riflessioni generali, criticità e opportunità..... | pag. 11 |
| 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI | |
| 3.1 Albero della <i>performance</i> | pag. 13 |
| 3.2 Obiettivi strategici e performance d'Ateneo | pag. 14 |
| 3.3 Performance organizzativa e individuale | pag. 17 |
| 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA' | pag. 28 |
| 5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE | pag. 32 |
| 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i> | |
| 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità | pag. 36 |
| 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance | pag. 36 |

1. PRESENTAZIONE

La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Università per Stranieri di Perugia condivide con i portatori d'interesse i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo il ciclo di gestione della performance previsto dal Decreto Legislativo 150/2009.

Il citato decreto, al fine di migliorare la qualità dei servizi e rendere trasparenti i risultati e le risorse impegnate dalle Pubbliche Amministrazioni, definisce le modalità di attuazione del ciclo della performance che si attua attraverso diverse fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi, dei risultati attesi e dei connessi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso d'opera ed introduzione di eventuali correttivi;
- misurazione della performance organizzativa ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premiali;
- rendicontazione dei risultati conseguiti a stakeholder interni ed esterni.

Il presente documento evidenzia, a consuntivo, i risultati conseguiti dall'Ateneo nell'anno 2015, con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano della Performance 2015-2017. Nell'ambito dell'analisi dei risultati conseguiti, si è inoltre tenuto conto dei pareri espressi dal Nucleo di Valutazione in sede di validazione della Relazione 2014, delle indicazioni fornite dalle Delibere *CIVIT*, ora *ANAC - Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche* - e delle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" pubblicate dall'ANVUR nel luglio 2015.

In linea con le indicazioni ricevute e con l'obiettivo di fornire una rendicontazione completa e puntuale, si è proceduto ad analizzare il contesto esterno di riferimento, le principali attività svolte a livello strategico nel corso del 2015, le caratteristiche organizzative dell'Ateneo, sia in termini di risorse umane che finanziarie, con riferimento ai profili di economicità ed efficienza nella relativa gestione ed organizzazione. Sono inoltre stati indicati i principali risultati raggiunti, nonché le principali criticità e opportunità emerse, con riferimento alla programmazione inserita nel *Piano della Performance 2015-2017 (percorso per la consultazione: www.unistrapg.it Home» Amministrazione trasparente» Performance» Piano della Performance 2015-2017)*. Nel penultimo paragrafo viene data evidenza alle iniziative attuate e ai risultati raggiunti in ambito di pari opportunità e risultati di genere. A chiudere i contenuti del documento un paragrafo dedicato al processo di redazione.

Nella lettura e nell'acquisizione delle informazioni della presente relazione occorre tenere presente che il 2015 è stato per l'Ateneo un anno di rinnovamento, nel corso del quale, dopo una importante fase di analisi orientata ad un necessario cambiamento di assetti organizzativi che ha riguardato in un'ottica di razionalizzazione sia le strutture della didattica e della ricerca sia le strutture amministrative, si è concretizzata la riorganizzazione delle strutture amministrative, conclusasi nel maggio 2015, fondata sull'unione di settori e processi omogenei per migliorare l'efficienza, l'economicità e l'efficacia dell'azione amministrativa, nonché per accrescere ed innovare i servizi offerti dall'Ateneo. Restando nell'ambito delle azioni di rinnovamento poste in essere nel 2015, va evidenziato il lavoro di analisi svolto fin dal mese di ottobre per l'elaborazione del Piano Strategico 2016-2018 dell'Università per Stranieri di Perugia, che costituisce il principale strumento di programmazione per l'Ateneo e che delinea la missione, la visione d'insieme, i valori, gli indirizzi strategici, gli obiettivi e le azioni dell'Ateneo per un arco temporale di tre anni. Tale Piano è necessariamente connesso ai documenti di programmazione rappresentati dai bilanci di previsione dell'Università, in quanto le strategie che in esso si mettono a punto necessitano di risorse economico-finanziarie, in stretta connessione con adeguate risorse umane, per poter essere attuate. Il lavoro di analisi e condivisione del Piano Strategico di Ateneo è proseguito anche nei primi mesi del 2016. Il Piano è stato adottato con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 2 e 3 marzo 2016 ed è disponibile sul sito web di Ateneo.

Nella stessa ottica di rinnovamento, l'Ateneo nel 2015 ha intrapreso uno studio finalizzato alla definizione delle politiche della qualità che l'Ateneo intende perseguire per realizzare la propria visione della qualità della formazione, della ricerca e della terza missione, in coerenza con il Piano Strategico 2016-2018, con gli altri documenti di pianificazione dell'Ateneo e con le risorse umane ed economiche disponibili, al fine di raggiungere risultati che valorizzino l'Università. Le politiche della qualità sono state approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 2 e 3 marzo 2016, disponibile nel sito web istituzionale.

E' di tutta evidenza come il Piano Strategico e le Politiche della Qualità di Ateneo si porranno a fondamento della realizzazione della performance di Ateneo nei prossimi anni.

A chiusura della presente introduzione risulta essenziale il riferimento al ripensamento dell'intero ciclo di gestione della performance atteso da parte dell'ANVUR finalizzato e attuato in relazione alla specificità e all'autonomia del comparto universitario e della ricerca. Tale ripensamento è conseguenza del trasferimento di competenze in materia di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca dall'ANAC all'ANVUR - di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009 n. 213 -, in conseguenza di quanto previsto dall'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 «Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia».

La riflessione sulle criticità e sugli aspetti virtuosi della normativa ad oltre tre anni dall'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009 e la conseguente riorganizzazione da parte dell'ANVUR si è concretizzata nella pubblicazione nel luglio 2015 delle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", applicabili a partire dal 2016. Le nuove Linee guida rispondono all'esigenza, ampiamente condivisa, di ricondurre gli interventi normativi riguardanti il Ciclo della Performance a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata. Per questa via si potranno anche ottenere effetti di semplificazione e alleggerimento adempimentale per le università. In tale ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università avvenuto nel 2013 può essere letto come la necessità riconosciuta di tenere conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca. Le nuove Linee guida dell'ANVUR evidenziano, inoltre, il nesso esistente tra attività di ricerca, didattica, terza missione e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo, nella consapevolezza che non è possibile fissare obiettivi di performance alla componente tecnico-amministrativa del personale ignorando gli obiettivi generali dell'ateneo in materia di ricerca, didattica e terza missione. E' altresì di grande interesse la riflessione sul fatto che gli obiettivi generali di ateneo non possano prescindere dalla considerazione degli esiti della valutazione della ricerca (VQR; Scheda SUA-RD; Scheda SUA-Terza Missione, quest'ultima dal 2015) e degli esiti delle procedure Ava per l'accreditamento e la valutazione dei corsi di studio universitari (Scheda SUA-CdS): i predetti esercizi di valutazione mettono a disposizione una base informativa che, oltre ad avere scopi legati alla trasparenza, consente agli atenei di predisporre strategie per le attività di ricerca, didattica e terza missione, rendendo così possibile definire obiettivi generali di ateneo, dipendenti anche dalla valutazione, ai quali possono essere agganciati obiettivi di performance del personale tecnico-amministrativo.

Alla luce di quanto sopra esposto, inoltre, l'Ateneo nell'anno 2015 ha iniziato un lavoro di studio e analisi volto al rinnovamento nello specifico settore della performance, che ha consentito di aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2016-2018 e di adottare il Piano Integrato 2016-2018 previsto dalle sopracitate Linee Guida dell'ANVUR, entrambi approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 3 marzo 2016.

Il Piano Integrato è stato redatto 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 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 ed umane 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 (Piano Strategico) sia con la programmazione economico-finanziaria annuale dell'università.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2016-2018 e il Piano Integrato 2016-2018 sono consultabili nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ateneo.

Al fine di una corretta lettura del presente documento, si dà conto che la Relazione sulla Performance 2015 si colloca in una fase di passaggio che porterà dalla conclusione del primo ciclo di gestione della performance all'inizio della nuova gestione "integrata" del ciclo della performance previsto dalle sopra citate

Linee Guida dell'ANVUR, pubblicate nel luglio 2015 e, in tale contesto, l'ANVUR analizzerà le Relazioni annuali dei NdV 2016 contestualmente ai Piani Integrati 2016 e alle Relazioni sulla performance 2015, come precisato nelle "Linee Guida 2016 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" dell'aprile 2016.

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Gli interventi normativi degli ultimi anni, con particolare riferimento al decreto legislativo 150/2009 ed alla legge 240/2010, hanno prodotto una trasformazione radicale del sistema universitario, che richiede un notevole sforzo di carattere organizzativo finalizzato al miglioramento dei processi organizzativi, alla razionalizzazione dell'offerta formativa e alla valutazione dell'efficienza ed efficacia della gestione amministrativa in termini organizzativi generali e più specificatamente in quanto conseguenza di performance individuali.

Ulteriori rilevanti interventi normativi che hanno inevitabilmente influenzato e ridefinito il contesto esterno nel quale gli atenei italiani si sono trovati ad esercitare le proprie funzioni possono essere considerati i seguenti:

- l'introduzione del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA), istituito con il decreto legislativo 19/2012 e disciplinato dal DM 47/2013, integrato e modificato dal DM 1059/2013, che ha definito gli indicatori e i parametri per la valutazione periodica delle attività formative, nonché quelli per la valutazione periodica della ricerca e delle attività di terza missione (brevetti, spin-off e altro); nell'ambito di tale sistema si segnalano in particolare le schede SUA-CdS (Scheda Unica Annuale del Corso di Studio), SUA-RD (Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale) e SUA-Terza Missione. A tal proposito si dà conto che è in atto un importante "ripensamento" del sistema AVA in un'ottica di semplificazione dello stesso;
- gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di dati e informazioni, introdotti con il decreto legislativo 33/2013, attraverso il quale si provvede al riordino della disciplina degli obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità nelle pubbliche amministrazioni, in attuazione ai principi e criteri previsti dall'art. 1, comma 35, della legge n. 190/2012, recante disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità, al fine di garantire l'accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni e il diritto dell'accesso civico; si segnala che il D.Lgs. 33/2013 è stato recentemente modificato dal D.Lgs. 97/2016;
- l'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica e bilancio unico disciplinata dal decreto legislativo 18/2012, in applicazione della legge 240/2010, che si pone l'obiettivo di favorire più agevoli e strutturati meccanismi e processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni e dei risultati di governance;
- la Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria (VQR) 2004-2010, i cui esiti, pubblicati nel mese di luglio 2013, sono stati utilizzati, ai sensi del Decreto Ministeriale 8 giugno 2015 n. 335, anche per la ripartizione della quota premiale del FFO 2015 (Fondo di Finanziamento Ordinario). Nel 2015 è stata avviata la VQR 2011-2014, che si è chiusa a fine febbraio 2016 ed i cui risultati saranno disponibili, secondo le previsioni dell'ANVUR, nell'ottobre 2016;
- le novità introdotte in termini di digitalizzazione di documenti e processi: in aggiunta alle precedenti norme (D.Lgs. 235/10, D.L. 83/12 convertito in L.134/12, D.L. 179/12 convertito in L. 221/12) relative alla digitalizzazione della PA volte alla semplificazione, alla riduzione dei tempi dei procedimenti e dei costi nell'uso delle tecnologie e ad una maggiore efficacia dell'azione amministrativa nonché alla dematerializzazione della documentazione all'interno della PA, si segnalano il DPCM 3/12/2013 e il DPCM 13/11/2014, che regolamentano il "Codice per l'amministrazione digitale" per ciò che riguarda, rispettivamente, il "Protocollo Informatico" e le "Regole tecniche in materia di formazione, trasmissione, copia, duplicazione, riproduzione e validazione temporale dei documenti informatici nonché di formazione e conservazione dei documenti informatici delle pubbliche amministrazioni";
- i limiti di *turn-over*, dettagliati dal DPCM 31 dicembre 2014, apparso il 20 marzo 2015 in Gazzetta Ufficiale, recante "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2015-2017, a norma dell'articolo 7, comma 6,

del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49” e dalla legge n. 190/2014 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello stato” (legge di stabilità 2015), anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli Atenei;

- l’accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato, le cui modalità sono state introdotte con il decreto 45/2013, con l’obiettivo di valorizzare la qualità dell’alta formazione universitaria utilizzando criteri quantitativi e qualitativi, in modo da verificare l’adeguatezza delle strutture delle sedi di dottorato, la qualità dell’offerta didattica, il numero delle borse messe a disposizione e la sostenibilità dei corsi attivati.

Le summenzionate variabili vanno inoltre inserite nel quadro di una crisi economica globale che ha inevitabilmente influito sulle scelte e sull’entità delle possibilità di famiglie e studenti chiamati a decidere del proprio futuro in relazione ad un investimento in formazione universitaria.

Per quanto concerne il meccanismo di finanziamento nazionale del sistema universitario italiano, nel 2014 si registra una positiva inversione di tendenza da parte del MIUR visto che il complessivo stanziamento per il *Fondo per il Finanziamento Ordinario* (FFO), dopo diversi anni, non è inferiore a quello precedente. Nel 2014 il complesso delle risorse stanziate dal *MIUR*¹ ammonta a 7,0 miliardi di Euro, di cui 6,8 destinati al finanziamento del sistema, e la restante parte al sostegno degli studenti e del diritto allo studio. Nel 2015 l’importo complessivo del FFO ammonta a 6,9 miliardi di Euro (sostanzialmente in linea con il finanziamento del 2014, visto che mancano circa 87.000.000 di Euro) di cui 6,7 destinati al finanziamento del sistema e la restante parte al sostegno degli studenti e del diritto allo studio; si registra, quindi, anche nel 2015 il mantenimento del livello di finanziamento a favore degli studenti e del DSU, che si rivela di particolare importanza al fine di sostenere il sistema universitario in un’epoca di grave crisi economica.

In particolare, nell’ultimo triennio l’Università per Stranieri di Perugia ha visto ridursi la quota complessiva del *Fondo per il Finanziamento Ordinario* (FFO). Nel 2014 si è registrata una positiva inversione di tendenza rispetto al 2013 con un incremento del FFO in seguito all’inserimento della quota premiale relativa all’internazionalizzazione della didattica art. 3, lettera c) del D.M. n. 815/2014, non assegnata nell’esercizio precedente. Nell’anno 2015 la quota complessiva del FFO registra un leggero ma non significativo calo rispetto al 2014, mantenendo l’assegnazione della quota premiale relativa all’internazionalizzazione della didattica. La ricerca di nuove modalità di finanziamento della didattica e della ricerca, soprattutto attraverso la partecipazione a progetti di collaborazione e partenariato con il settore pubblico e privato, è diventata oggi una delle nuove sfide del sistema universitario.

Il sistema universitario nazionale nel 2015 continua ad essere interessato dagli effetti provocati dai numerosi interventi di riforma intervenuti negli anni precedenti che, seppur nati nell’ambito di stimoli e finalità differenti, hanno perseguito un obiettivo comune: la diffusione nella *PA* di forme di valutazione dei risultati conseguiti e di logiche di premialità nella distribuzione dei fondi. Nell’anno 2015 oltre il 23% delle risorse disponibili viene distribuito sulla base delle performance dei singoli atenei, tra quota premiale, programmazione triennale, dottorati di ricerca, fondo per i giovani e fondo perequativo. In particolare, il MIUR nel DM 8 giugno 2015 n. 335 (assegnazione del FFO per l’anno 2015) richiama l’articolo 60, comma 01, del D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla L. 9 agosto 2013 n. 98, che stabilisce la tendenza ad incrementare la quota premiale del FFO fino ad arrivare nei prossimi anni a quota 30% dell’intero Fondo. La *ratio che guida* gli interventi normativi ha voluto orientare le Università alla qualità e all’efficienza amministrativa, senza far ricadere sugli studenti gli effetti dei tagli dei finanziamenti e della crisi economica. Anche sotto questo aspetto l’Ateneo non ha ottenuto risultati positivi, infatti sulla riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario dell’ultimo triennio 2013-2015 ha inciso in maniera rilevante il risultato negativo della quota premiale, conseguito dall’Ateneo soprattutto nell’ambito della VQR 2004/2010. Infatti l’applicazione dei nuovi indicatori della ricerca (risultati VQR) e della produzione scientifica dei soggetti reclutati ha comportato una penalizzazione sulla quota premiale relativa. Si auspica di ottenere un migliore risultato nella VQR 2011-2014, visto che è diminuito il numero dei docenti inattivi o parzialmente attivi e che il relativo bando non prevede più le penalizzazioni nell’assegnazione del FFO agli atenei nel caso siano presenti tali tipologie di docenti. L’Università deve pertanto puntare fortemente sulla qualità della ricerca e compiere uno sforzo straordinario per aumentare i finanziamenti esterni provenienti da bandi competitivi, da fondazioni, da enti locali e da imprese. Si segnala in positivo che nel 2015 è stato assegnato all’Ateneo un finanziamento del MIUR pari a 136.000,00 euro, a seguito della presentazione di un progetto di ricerca nell’ambito del programma nazionale SIR (Scientific Independence of young Researchers).

¹ Fonte: MIUR-Comunicato Stampa del 31 ottobre 2014.

2.2 L'Università per Stranieri di Perugia

*"L'Università per Stranieri di Perugia, istituita con regio decreto legge 29 ottobre 1925, n.1965, è un'istituzione pubblica di alta cultura ad ordinamento speciale ai sensi della legge 17 febbraio 1992, n.204. 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"*².

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:

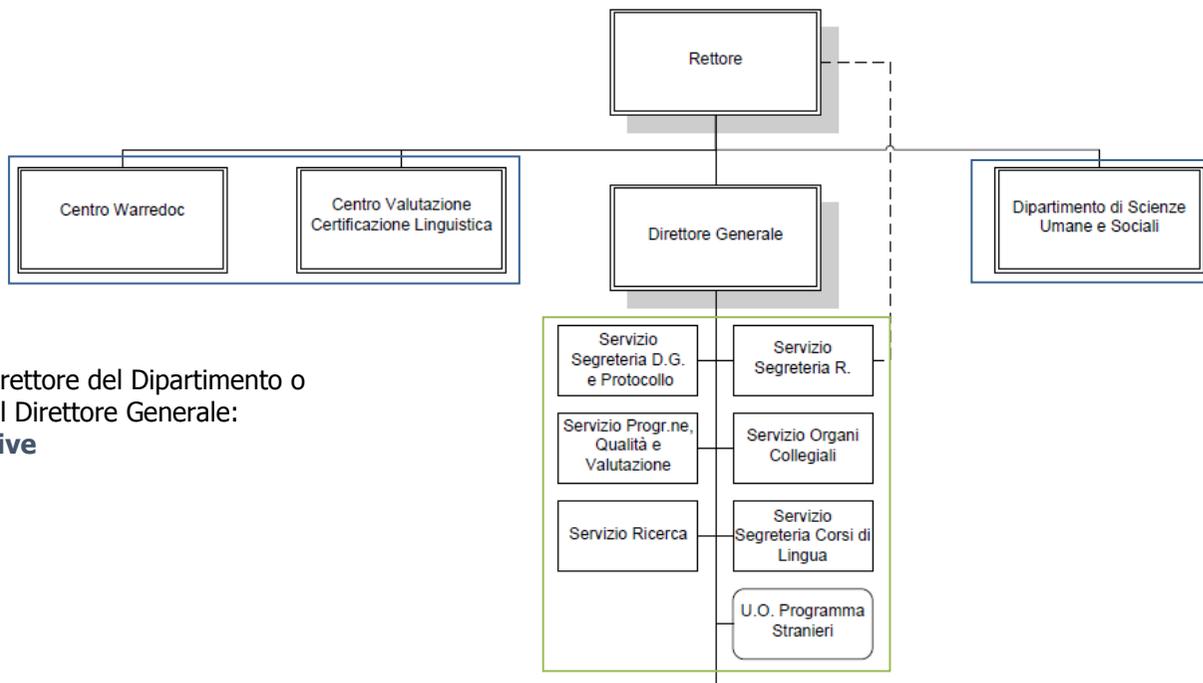
- ✓ il Rettore: ha la rappresentanza legale dell'Ateneo ed esercita le funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche;
- ✓ il Direttore Generale: è a capo degli uffici e dei servizi dell'Amministrazione, esplica una generale attività di indirizzo, direzione 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: 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 al percorso *Home» Amministrazione trasparente» Organizzazione» Articolazione degli uffici*. Si riporta qui di seguito la mappa delle responsabilità aggiornata al 1/02/2016.

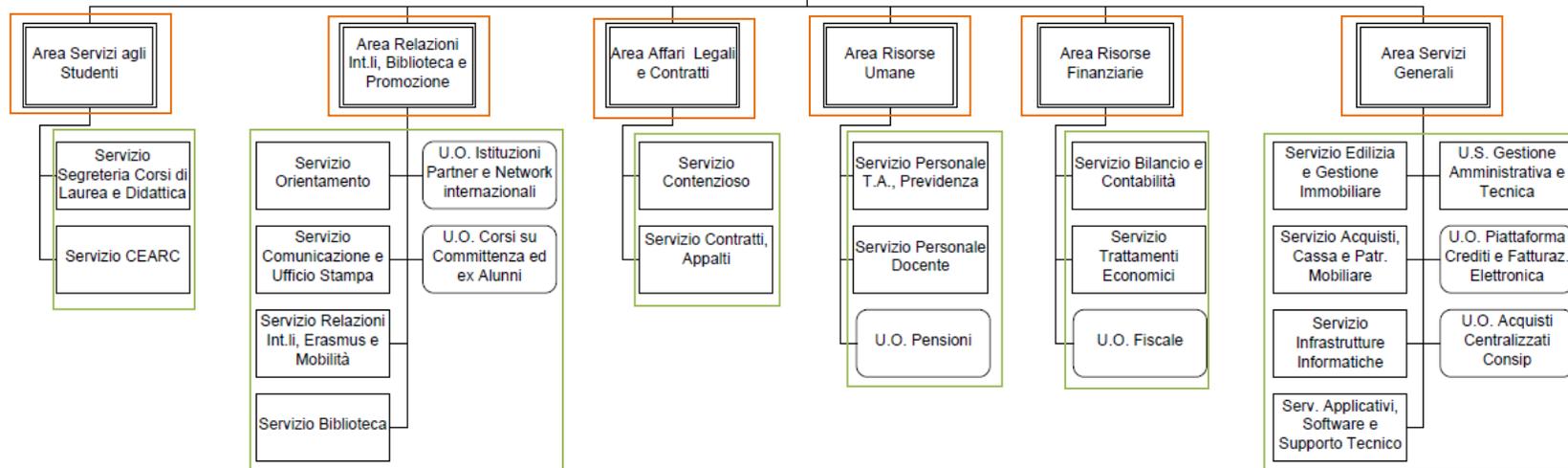
² Titolo I, Articolo I dello statuto dell'Università per Stranieri di Perugia.

Figura n. 1 *Mappa delle responsabilità*



Dipendenza formale dal Direttore del Dipartimento o del Centro e gerarchica dal Direttore Generale:
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

I risultati conseguiti, dettagliatamente esaminati nei paragrafi successivi, sono frutto del già delineato contesto interno ed esterno di riferimento.

A livello di contesto è, inoltre, opportuno segnalare che un elemento di criticità, conseguente al profondo processo di riforma che ha caratterizzato il sistema universitario negli ultimi anni, è stato lo stratificarsi, talora secondo logiche disconnesse, degli interventi normativi con il conseguente proliferare di onerosi adempimenti a carico degli Atenei, che è stato da ultimo oggetto di attente riflessioni da parte dell'ANVUR nelle già citate "*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*", che si prefiggono di semplificare e alleggerire alcuni degli adempimenti previsti per le università negli ambiti della performance, della trasparenza e dell'anticorruzione in un'ottica di crescente integrazione tra il ciclo di gestione della performance amministrativa e le linee strategiche di sviluppo della didattica e della ricerca.

In termini di performance generale può essere evidenziato che l'Università ha complessivamente conseguito risultati positivi; sono, tuttavia, emerse delle criticità a fronte delle quali l'Amministrazione ha posto in essere una serie di strategie correttive, la cui efficacia si è riscontrata sia nei dati contabili che nei dati di bilancio.

Con riferimento alla performance organizzativa si sono registrati esiti positivi per quanto strettamente attiene al raggiungimento degli obiettivi operativi: su 94 obiettivi assegnati solo 1 è risultato non realizzato e 16 parzialmente realizzati.

In termini di performance individuale può essere, infine, evidenziato che l'Università ha registrato in linea generale risultati positivi, peraltro in linea con quelli dell'anno precedente.

Dall'analisi dei risultati complessivi della performance dell'Ateneo mentre emergono da un lato le difficoltà nella sfera della didattica, in particolare dei corsi di laurea (si veda l'andamento delle iscrizioni), e della ricerca (risultati VQR, capacità di attrarre fondi, etc.), dall'altro si registrano dei risultati d'insieme positivi per quanto riguarda la sfera amministrativo-gestionale; nel campo della ricerca, è comunque d'obbligo ricordare il prestigioso risultato conseguito dall'Ateneo aggiudicandosi nel 2015 un finanziamento del MIUR mediante la partecipazione con un proprio progetto al programma nazionale SIR.

Questa discordanza può derivare da uno scollamento tra obiettivi strategici, linee di sviluppo della didattica e della ricerca e obiettivi operativi (cfr. Nuove linee guida ANVUR) che individuano un'importante dimensione di miglioramento per il prossimo ciclo della performance. L'Ateneo a tale riguardo ha già concretizzato un notevole e reale miglioramento dotandosi nel marzo 2016 dei già citati Piano Strategico e Piano Integrato ed è con specifico riferimento ai loro contenuti e alla loro concreta condivisione e attuazione che si potranno perseguire e raggiungere, in un'ottica di continuo miglioramento, risultati importanti in materia di performance fin dal 2016.

Un risultato di grande rilevanza, anche in coerenza con gli obblighi di trasparenza imposti dal D.Lgs. 33/2013, è stato conseguito con l'adozione nel novembre 2015 della Carta dei Servizi erogati dalle diverse strutture amministrative.

L'Ateneo è impegnato a promuovere un miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance e, a tal proposito, individua annualmente nel Piano Integrato/Performance specifiche azioni di miglioramento. Le misure proposte nel Piano della Performance 2015-2017 e adottate nel corso dell'anno 2015 sono state:

- individuazione di una struttura permanente dedicata alle attività relative alla gestione del ciclo della performance;
- sviluppo della carta dei servizi offerti e degli standard di qualità dell'Ateneo;
- completamento della mappatura dei servizi effettivamente erogati dalle diverse strutture amministrative dell'Ateneo, in coerenza anche con gli obblighi di trasparenza e anticorruzione;
- implementazione dei questionari on-line (benessere organizzativo, attività delle strutture amministrative docenti/studenti) e dei questionari studenti corsi di lingua;
- avvio mappatura data base, data mart e indicatori per l'implementazione della gestione integrata dei dati;
- ridefinizione pianificazione strategica (nel 2015 analisi della percezione delle condizioni interne ed esterne in cui l'Università per Stranieri di Perugia si trova ad operare, analisi SWOT, 2 fasi di condivisione delle proposte di azione strategica con i principali stakeholders).

Le misure proposte nel Piano Integrato 2016-2018 sono invece:

- conclusione dell'implementazione del 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 rispettata 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.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della *performance*

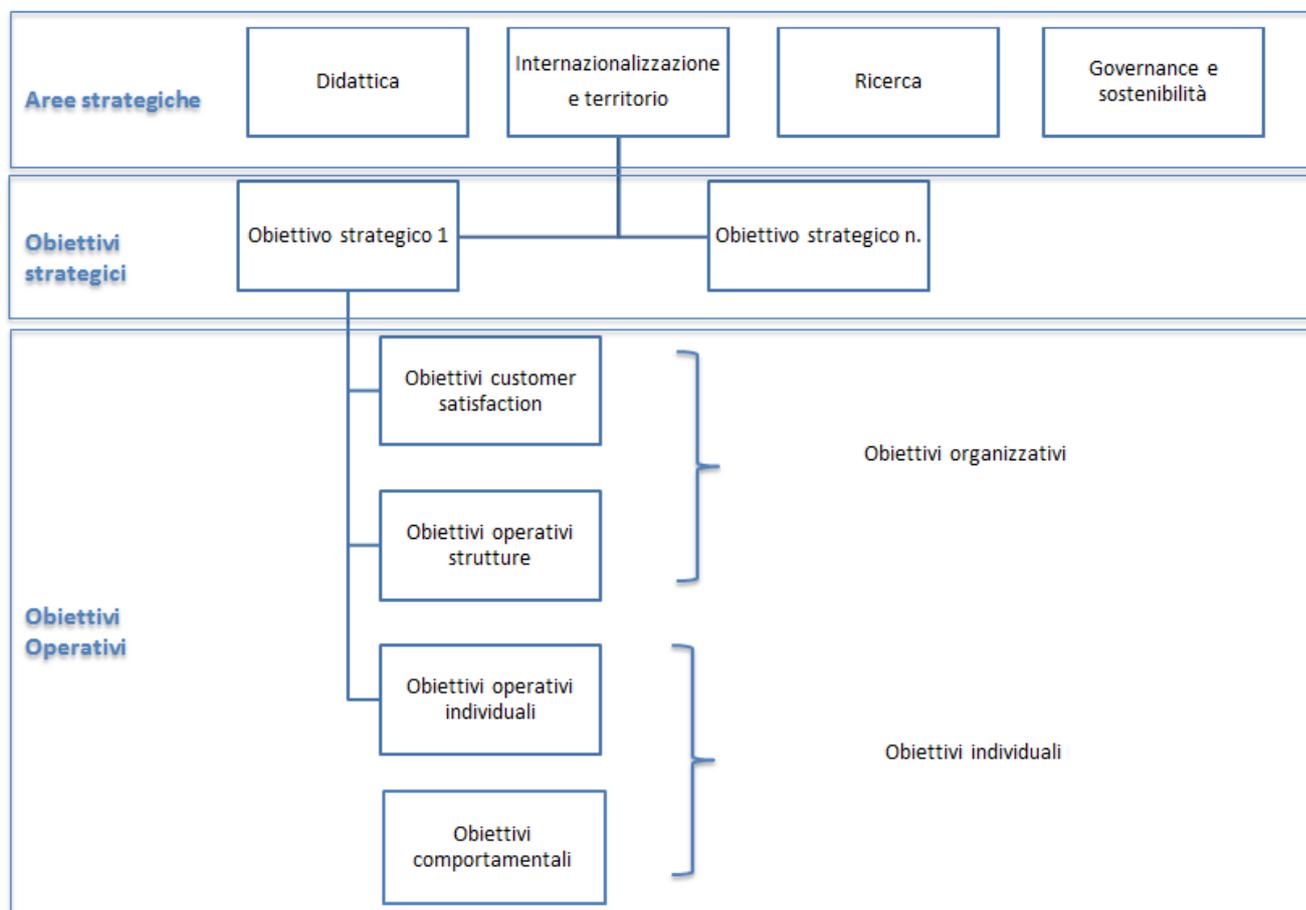
Anche per l'anno 2015 l'attività di misurazione e valutazione della performance dell'Università per Stranieri di Perugia è partita dalla definizione degli obiettivi strategici e gestionali specificati nella *Mappa Strategica 2015-2017* dell'Ateneo (percorso per la consultazione: www.unistrapg.it Home» Amministrazione trasparente» Performance» Piano della Performance 2015-2017), sulla base delle aspettative degli stakeholder interni ed esterni, così come indicati nel summenzionato documento di programmazione.

La performance generale dell'Università per Stranieri di Perugia si declina come esplicitato nelle considerazioni preliminari della presente Relazione rispetto alle quattro diverse aree individuate nella mappa strategica: ***didattica, internazionalizzazione e territorio, ricerca, governance e sostenibilità***.

L'**albero della performance** dell'Università per Stranieri si articola nelle 4 aree strategiche individuate nella mappa strategica secondo l'associazione di obiettivi strategici e gestionali che perseguono all'ottenimento di un *outcome* funzionale al mandato istituzionale e alla missione dell'Ateneo. L'albero della performance è quindi una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in tre livelli gerarchici:

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi.

Albero della performance



3.2 Obiettivi strategici e performance d'Ateneo.

L'azione dell'Ateneo è stata orientata dalla strategia delineata per il triennio 2015-2017, nell'articolazione del proprio sistema di obiettivi negli ambiti della didattica, dell'internazionalizzazione e territorio, della ricerca e della governance e sostenibilità del sistema.

La programmazione strategica rappresenta l'ambito nel quale sono definiti la visione, la missione e i valori dell'Ateneo e il luogo in cui si delineano gli indirizzi strategici e operativi per il successivo triennio. La **mappa strategica** dell'Università per Stranieri di Perugia declina, infatti, per il triennio 2015-2017:

- ✓ la visione
- ✓ i valori
- ✓ la missione
- ✓ gli stakeholder
- ✓ gli obiettivi strategici per area (didattica, internazionalizzazione e territorio, ricerca, governance e sostenibilità)
- ✓ gli obiettivi operativi per area (didattica, internazionalizzazione e territorio, ricerca, governance e sostenibilità).

Il Piano della Performance rappresenta il collegamento tra gli obiettivi strategici e operativi e la misurazione della performance organizzativa e individuale, individuando target attesi e indicatori di riferimento per ogni obiettivo strategico.

In linea di continuità con i precedenti Piani della performance, la struttura del Piano 2015-2017 presenta per gli obiettivi e i conseguenti target una progressione dal livello generale a quello analitico secondo il seguente schema:

1. definizione degli indirizzi strategici triennali, elaborati dalla governance dell'Ateneo e annualmente aggiornati;
2. attribuzione degli obiettivi al Direttore Generale;
3. definizione degli obiettivi operativi per le diverse strutture dell'Ateneo;
4. definizione, per ciascun obiettivo, del relativo indicatore e target.

Tutti i dati riportati nella presente relazione, dove non diversamente indicato, sono stati forniti dalle strutture interne all'amministrazione. In particolare: i dati economico-finanziari sono stati forniti dall'*Area Risorse Finanziarie*, i dati statistici e i dati relativi alla valutazione delle competenze dal *Servizio Programmazione, Qualità e Valutazione* e le valutazioni dei responsabili delle strutture dalla *Segreteria della Direzione Generale*.

Allo scopo di misurare il grado di raggiungimento della performance generale dell'Ateneo sono stati individuati, in via sperimentale, 18 indicatori di risultato legati agli obiettivi strategici individuati nella mappa strategica 2015-2017. La misurazione della performance dell'Ateneo viene attuata tramite il monitoraggio portato avanti nel corso dell'anno relativamente ad alcuni aspetti considerati strategici per l'ottenimento dei target prefissati. In questo modo il panel di indicatori selezionato svolge anche una funzione di controllo, al fine di intraprendere azioni correttive o definire in modo migliore il target precedentemente stabilito.

| Area strategica | Obiettivo strategico | Indicatore | 2015 | | | Media 2009/2014 | 2015 | | | |
|-----------------|-------------------------------------|--|--|---------------|---------------|-----------------|------------|----------|--------------------------------------|----------|
| | | | Numeratore | Denominatore | Risultato | | Soglia | Target | Eccellenza | |
| 1 | DIDATTICA | Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua | Ricavi Corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare | 3.139.238,55 | 142 | € 22.107 | € 11.394 | € 12.000 | € 13.000 | € 15.000 |
| 2 | DIDATTICA | Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua | Ricavi Corsi di lingua/costi personale Corsi di lingua | 3.139.238,55 | 2.667.369,61 | 1,177 | 1 | >1,000 | >1,100 | >1,500 |
| 3 | DIDATTICA | Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua | Rilevazione "opinione degli studenti iscritti ai Corsi di Lingua e Cultura Italiana sulla qualità della didattica" Rilevazione effettuata nell'anno 2015. Valore espresso in media (media totale quesiti). | | | 8,3 | | 7,5 | 8 | 8,5 |
| 4 | DIDATTICA | Attrattività Corsi di laurea | Numero studenti in ingresso/totale iscritti | 281 | 984 | 0,286 | 0,25 | | Aumento rispetto all'anno precedente | |
| 5 | DIDATTICA | Attrattività corsi di laurea | Rilevazione "opinione degli studenti sulla qualità della didattica" - studenti Corsi di laurea e laurea magistrale | | | 8,2 | 8 su 10 | 8 | 8,5 | 9 |
| 6 | DIDATTICA | Potenziamento e-learning | N° corsi erogati in e-learning (a. a.) | | | 7 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | DIDATTICA | Sviluppo attività di certificazione | N° certificati rilasciati dal CVCL nell'anno solare | | | 16.182 | 8300 | 8000 | 8500 | 9000 |
| 8 | INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO | Potenziamento dimensione internazionale della formazione | N° iscritti stranieri/N° totale iscritti (corsi laurea) | 365 | 984 | 0,371 | 0,337 | >0,330 | >0,340 | >0,350 |
| 9 | INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO | Potenziamento dimensione internazionale della formazione | N° studenti mobilità in uscita/N° totale iscritti in corso | 104 | 652 | 0,160 | 0,098 | >0,095 | >0,100 | >0,150 |
| 10 | INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO | Capitalizzazione network internazionale | N° accordi attivi nell'anno solare | | | 173 | 136 | 140 | 150 | 160 |
| 11 | RICERCA | Migliorare capacità di attrarre fondi | Totale fondi ricerca/Ricavi totali | 191.913,55 | 18.786.561,68 | 0,010 | 0,009 | 0,009 | 0,015 | 0,02 |
| 12 | RICERCA | Migliorare capacità di attrarre fondi | Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi ricerca+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente | 700.552,84 | 147 | 4.765,67 | - | | Aumento rispetto all'anno precedente | |
| 13 | RICERCA | Migliorare servizi di supporto alla ricerca | Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca | | | 7,67 | 8,21 su 10 | | Aumento rispetto all'anno precedente | |
| 14 | GOVERNANCE E SOSTENIBILITA' | Sostenibilità sistema | Costi personale/ Ricavi complessivi | 14.115.118,55 | 18.786.561,68 | 0,751 | 0,648 | 0,7 | 0,6 | 0,55 |
| 15 | GOVERNANCE E SOSTENIBILITA' | Sostenibilità sistema | Indice di autofinanziamento (valore dei ricavi da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca/Ricavi totali) | 4.681.890,50 | 18.786.561,68 | 0,249 | 0,291 | | Aumento rispetto all'anno precedente | |
| 16 | GOVERNANCE E SOSTENIBILITA' | Sostenibilità sistema | Autofinanziamento/FFO | 6.185.610,85 | 12.600.950,83 | 0,491 | 0,494 | 0,45 | 0,5 | 0,55 |
| 17 | GOVERNANCE E SOSTENIBILITA' | Dematerializzazione processi amministrativi | Numero processi amministrativi dematerializzati | | | 8 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 18 | GOVERNANCE E SOSTENIBILITA' | Sostenibilità sistema | Numero servizi condivisi o unificati con altre istituzioni | | | 2 | - | 1 | 2 | 3 |

*Per gli indicatori di nuova introduzione o di cui non si dispone di uno storico significativo la percentuale di aumento, diminuzione, miglioramento è da intendersi dell'1% minimo.

I risultati della performance generale dell'Ateneo possono essere considerati nel complesso positivi, registrando un miglioramento rispetto alla media degli anni precedenti. Risultano raggiunti i target di 14 obiettivi, di cui 7 oltre l'eccellenza. Si segnalano, in particolare, i risultati dovuti all'aumento delle certificazioni linguistiche, al miglioramento della sostenibilità dei corsi di lingua e all'intensificarsi delle relazioni internazionali. I target non raggiunti sono stati invece 3, dove gli indicatori 13, 14 e 15 hanno registrato dei valori sotto la soglia di monitoraggio evidenziando delle criticità in particolare nella rigidità di bilancio (dovute alla significativa incidenza dei costi fissi del personale) e nella capacità di autofinanziarsi.

3.3 Performance organizzativa e performance individuale

La definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi operativi per il triennio 2015-2017 è stata definita per tutte le strutture dell'Ateneo. Nel 2015, infatti, sono stati assegnati ad ogni struttura degli obiettivi operativi, di trasparenza e di anticorruzione introducendo la logica del "lavoro per obiettivi" nell'intento di rafforzare il legame fra la dimensione strategica, la dimensione operativa e la dimensione "premiata".

Si sottolinea che la valutazione della performance organizzativa e individuale si riferisce alla performance delle strutture e del personale amministrativo. L'azione complessiva dell'Ateneo e la sua performance, in particolare nell'ambito della didattica e della ricerca, è oggetto di valutazioni da parte dell'ANVUR e sarà definito, nei prossimi anni, un unico piano integrato della performance.

La **performance organizzativa** rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità, 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.

Sulla base della delibera 104/2010 CIVIT, 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"*.

In tal senso l'Ateneo ha individuato un metodo di valutazione che si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa che derivano, a cascata, dagli obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione. In questa maniera sono state definite le responsabilità sugli obiettivi e ad ogni obiettivo sono stati assegnati uno o più indicatori, al fine di misurare il grado di raggiungimento dello stesso

Al **Direttore Generale** sono stati assegnati obiettivi strettamente connessi agli obiettivi strategici dell'Ateneo. In base al Piano della Performance 2015-2017, la performance del Direttore Generale, oggetto di una specifica relazione valutata da parte del Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, è analizzata in base a tre dimensioni di analisi:

1) Risultati della performance generale di Ateneo (si veda il paragrafo precedente);

2) Risultati rispetto a specifici obiettivi:

Razionalizzazione struttura organizzativa e semplificazione dei processi

L'anno 2015 è stato caratterizzato dalla generale riorganizzazione della struttura organizzativa dell'Amministrazione. Nello specifico, la Direzione Generale sin da inizio anno ha ritenuto necessario avviare la progettazione di una struttura organizzativa razionalizzata che consentisse di accrescere ed innovare, nonché migliorare, l'efficacia e l'efficienza dei servizi offerti dall'Ateneo.

La riorganizzazione, operativa da maggio 2015, è stata attuata accorpando settori omogenei e unificando i processi, al fine di ridurre la frammentazione e la sovrapposizione delle competenze, nonché ridefinendo l'assetto delle responsabilità in un'ottica di flessibilità e sviluppo delle persone e delle competenze.

Rispetto alla struttura organizzativa in vigore dall'anno 2012, articolata in n. 7 Aree, n. 30 Servizi, n. 6 Unità Specialistiche e n. 3 Unità Operative, l'organigramma emanato a maggio 2015 prevede n. 6 Aree, compresa una di nuova istituzione, n. 23 servizi e l'azzeramento momentaneo delle U.S. e delle U.O.

Promozione della formazione e della crescita professionale

La formazione del personale riveste un ruolo di primaria importanza per questa Amministrazione ai fini dell'impiego in maniera più efficiente ed efficace possibile delle risorse umane assegnate ai diversi settori. E' lo strumento fondamentale per la crescita del personale e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi offerti agli utenti, stimola la motivazione e crea competenze specialistiche spendibili a sostegno dei processi di innovazione e di cambiamento dell'amministrazione.

Nell'anno 2015, la formazione del personale tecnico-amministrativo ha dovuto, in qualche maniera, subire alcune modifiche rispetto a quanto programmato, a causa della generale riorganizzazione dell'apparato amministrativo, che ha comportato spostamenti di personale, soppressione di alcune strutture, accorpamenti funzionali.

Ciò ha determinato nell'immediato impellenti necessità derivanti dall'esigenza di fare acquisire alle persone ricollocate in altro ambito amministrativo le necessarie conoscenze.

Tuttavia l'Amministrazione ha, per quanto possibile e nei limiti delle proprie risorse finanziarie, favorito la frequenza di corsi coerenti con le nuove funzioni ricoperte da parte del personale tecnico-amministrativo. Nel corso del 2016 è stato approvato il nuovo piano per la formazione del personale tecnico-amministrativo relativo al biennio 2016/17, che consentirà, mediante adeguati percorsi formativi, alle strutture amministrative di accompagnare e sostenere adeguatamente le linee strategiche di sviluppo messe a punto dagli organi di governo dell'Ateneo.

Miglioramento servizi offerti e valutazione della qualità.

Il Direttore Generale, con D.D.G. n. 273 del 26/11/2015, ha approvato la Carta dei Servizi 2016, ai sensi dell'art. 32, comma 1 del D.Lgs. 33/2013. Il documento descrive i servizi offerti dall'Ateneo, specificandone i destinatari, i referenti interni, le modalità di erogazione e le modalità per la presentazione di reclami. Per ciascun servizio sono, inoltre, riportati gli indicatori e gli standard di qualità che, in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia, l'Amministrazione si impegna a garantire ai propri utenti.

Il processo di redazione della Carta ha coinvolto tutti gli uffici dell'Amministrazione, sia nella mappatura dei servizi, sia nella successiva fase di definizione degli standard di qualità. Al fine di garantire omogeneità, coerenza e completezza nei contenuti del documento, sono state predisposte e fornite a tutti i soggetti coinvolti delle apposite Linee guida, contenenti informazioni, riferimenti normativi e indicazioni operative, nonché un modello standardizzato di scheda da compilare per ciascun servizio censito.

Attraverso l'adozione della Carta l'Ateneo ha fornito ai propri utenti un prospetto informativo completo e di facile consultazione dei servizi resi al pubblico favorendone la fruibilità e, contemporaneamente, ha individuato un set di indicatori degli standard di qualità garantiti, il cui monitoraggio in itinere ed ex-post, unitamente alla revisione annuale del documento, costituiranno leve per il miglioramento continuo della qualità di servizi. La Carta dei Servizi 2016 è pubblicata nel sito istituzionale di Ateneo.

Allo scopo di perseguire il miglioramento della qualità dei servizi anche attraverso il confronto con benchmark nazionali, nel 2015 l'Università per Stranieri di Perugia ha, inoltre, aderito al Progetto *Good Practice* XII edizione, coordinato dal MIP (Politecnico di Milano).

Il progetto ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi amministrativi di supporto allo studio delle università aderenti in termini di efficienza ed efficacia (tre aree di rilevazione: costi/efficienza, customer satisfaction ed efficacia oggettiva), al fine di identificare buone prassi utili al miglioramento dei servizi stessi. La partecipazione al progetto ha comportato lo svolgimento di numerose attività, avviate nel 2015 e sviluppate nel 2016, i cui risultati sono, alla data di redazione della presente relazione, per lo più ancora in fase di elaborazione da parte del MIP.

Nel 2015 è stata, infine, svolta un'analisi dei servizi amministrativi finalizzata alla redazione del Piano strategico di Ateneo 2016-2018. L'indagine, orientata all'individuazione di punti di forza/debolezza del

contesto interno e minacce/opportunità del contesto esterno, ha portato alla definizione dell'obiettivo strategico di "Miglioramento continuo dei servizi" ed ha consentito la definizione delle specifiche azioni atte a realizzarlo. In tale contesto il miglioramento continuo dei servizi, da dimensione operativo-gestionale trasversale alle attività istituzionali dell'Ateneo, si eleva ad obiettivo avente rilevanza strategica.

Miglioramento customer satisfaction dei servizi

L'Ateneo svolge indagini di customer satisfaction su più livelli ed in relazione a diverse attività.

Agli studenti dei corsi di Laurea e Laurea Magistrale viene annualmente somministrato un questionario per la rilevazione della qualità percepita dei servizi, da compilare online ed in forma anonima.

I risultati dell'indagine 2015 e la comparazione di questi con i valori rilevati per il 2014 hanno evidenziato un significativo miglioramento complessivo dell'opinione degli studenti circa la qualità dei servizi. La valutazione media complessiva è stata, infatti, pari a 8,12 (scala da 1 a 10), rispetto a 6,97 del 2014; inoltre, tutti i quesiti del questionario singolarmente presi hanno riportato nel 2015 una valutazione media più positiva rispetto a quella 2014: gap particolarmente significativi sono stati registrati per i servizi Erasmus e mobilità internazionale (+ 1,68), il settore orientamento, stage e placement (+ 1,32) ed i servizi bibliotecari (+1,21).

La tabella che segue riporta il valore medio conseguito dai singoli quesiti nelle rilevazioni 2015 e 2014, evidenziando il gap positivo tra i due anni:

| QUESITI | Valutazione media 2014 | Valutazione media 2015 | GAP |
|--|------------------------|------------------------|--------|
| Ritieni che gli spazi dedicati allo studio siano adeguati? | 6,93 | 7,94 | + 1,01 |
| Quanto ritieni adeguati i locali dedicati all'attività didattica (aule, laboratori, etc.)? | 7,27 | 8,30 | + 1,03 |
| Quanto ritieni adeguate le attrezzature destinate all'attività didattica (lavagne luminose, etc.)? | 7,19 | 8,25 | + 1,06 |
| Quanto sei soddisfatto del funzionamento dei laboratori informatici? | 6,16 | 7,33 | +1,17 |
| Quanto sei soddisfatto dei servizi di segreteria? | 6,81 | 7,62 | + 0,81 |
| Quanto sei soddisfatto dei servizi di orientamento, stage e placement? | 6,97 | 8,29 | + 1,32 |
| Quanto sei soddisfatto dei servizi erasmus e mobilità internazionale? | 7,31 | 8,99 | + 1,68 |
| Quanto sei soddisfatto dei servizi del sistema bibliotecario d'Ateneo? | 7,10 | 8,31 | + 1,21 |
| Valutazione media complessiva | 6,97 | 8,12 | + 1,15 |

Per gli studenti dei corsi di Lingua e cultura italiana, accanto al questionario sul livello di soddisfazione relativo alla didattica, nel 2015 è stato elaborato un *Questionario sul livello di gradimento dei servizi offerti dall'Ateneo*, somministrato a partire dal 2016 e finalizzato a rilevare l'opinione degli iscritti in merito a: sito web e materiale informativo di Ateneo, Servizio Orientamento (Welcome Point), capacità relazionali del personale, adeguatezza di aule, laboratori e attrezzature per la didattica, servizi di segreteria, etc.

Anche in relazione alla customer satisfaction l'adesione al citato progetto Good Practice ha costituito una scelta volta al miglioramento, consentendo di valutare i risultati della performance dell'Ateneo in chiave comparativa attraverso il confronto con benchmark nazionali.

Nell'ambito del progetto sono state svolte nel 2016 con riferimento all'anno 2015 tre indagini finalizzate a rilevare la soddisfazione rispetto ai servizi di supporto allo studio di: studenti; docenti; dottorandi e assegnisti; personale tecnico-amministrativo. Le rilevazioni sono state realizzate attraverso la somministrazione di questionari online, con partecipazione degli utenti volontaria ed anonima; per i questionari e per la successiva elaborazione dei risultati è stata utilizzata una scala di valori da 1 a 6.

Dall'analisi degli esiti delle indagini emerge che:

- come riportato nella tabella che segue, il personale docente ha risposto al quesito relativo al livello di soddisfazione complessivo per i singoli settori oggetto d'indagine (amministrazione e gestione personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, didattica e ricerca) esprimendo un'opinione più positiva rispetto alla media generale (calcolata sui 26 Atenei che hanno aderito alla rilevazione), ad eccezione di Sistemi informativi e Biblioteche per i quali si è registrato un valore inferiore rispettivamente di -0,64 e -0,34; i valori rilevati sono peraltro allineati e, nella maggior parte dei casi, più positivi anche rispetto alla media degli Atenei piccoli (studenti < 10.000).

Si sottolinea, inoltre, che allo specifico quesito contenuto nel questionario *"In riferimento al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi ritiene che ci sia stato un miglioramento rispetto all'anno scorso?"* il 30% dei compilatori ha risposto *"Abbastanza"* e il 15% *"Molto"*, esprimendo un'opinione

complessivamente più positiva rispetto alla media generale degli Atenei (28% "Abbastanza" e 6% "Molto") ed alla media degli Atenei piccoli (32% "Abbastanza" e 9% "Molto").

| <u>GP questionario DOCENTI</u> | UNISTRAPG | Media generale Atenei | Media Atenei piccoli (studenti<10.000) |
|--|------------------|-----------------------|--|
| Amministrazione e gestione personale | 4,24 | 4,11 | 4,45 |
| Approvvigionamenti e servizi logistici | 4,20 | 3,64 | 3,80 |
| Comunicazione | 3,82 | 3,64 | 3,43 |
| Sistemi informativi | 3,33 | 3,97 | 3,73 |
| Didattica | 4,41 | 4,01 | 3,76 |
| Ricerca | 4,08 | 3,95 | 3,95 |
| Biblioteche | 4,12 | 4,46 | 4,37 |
| Soddisfazione complessiva | 3,85 | 3,88 | 3,83 |

- come riportato nella tabella che segue, anche il PTA ha risposto al quesito relativo al livello di soddisfazione complessivo per i singoli settori oggetto d'indagine (amministrazione e gestione personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione e contabilità) esprimendo un'opinione più positiva rispetto alla media generale degli Atenei, ad eccezione dei Sistemi informativi per i quali si è registrato un valore leggermente inferiore, seppure sufficiente; con la medesima eccezione, tutti i valori rilevati sono più positivi anche rispetto alla media degli Atenei piccoli (studenti<10.000).

Circa il citato quesito "In riferimento al supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi ritiene che ci sia stato un miglioramento rispetto all'anno scorso?" ben il 51% dei compilatori ha risposto "Abbastanza" e il 13% "Molto", esprimendo un'opinione significativamente più positiva rispetto alla media nazionale (34% "Abbastanza" e 7% "Molto") ed alla media degli Atenei piccoli (38% "Abbastanza" e 10% "Molto").

| <u>GP questionario PTA</u> | UNISTRAPG | Media generale Atenei | Media Atenei piccoli (studenti<10.000) |
|--|------------------|-----------------------|--|
| Amministrazione e gestione personale | 3,85 | 3,61 | 3,73 |
| Approvvigionamenti e servizi logistici | 3,88 | 3,58 | 3,64 |
| Comunicazione | 3,91 | 3,54 | 3,38 |
| Sistemi informativi | 3,97 | 4,01 | 4,10 |
| Contabilità | 4,09 | 3,86 | 4,03 |
| Soddisfazione generale | 4,08 | 3,86 | 3,91 |

3) Efficace valutazione individuale dei responsabili delle strutture (significativa differenziazione delle valutazioni, si veda la valutazione dei responsabili delle strutture).

Per quanto riguarda gli obiettivi operativi delle **Strutture**, essi si sostanziano in obiettivi di azione amministrativa e rappresentano delle specificazioni degli obiettivi strategici (obiettivi funzionali), oppure riguardano l'ordinaria attività dell'amministrazione con carattere stabile nel tempo (obiettivi di processo, ad es. predisposizione documentazione, gestione del personale, etc.).

Come richiesto dal Piano Nazionale Anticorruzione ex lege 190/2012 e dalla delibera CIVIT 50/2013, all'interno del Piano della Performance 2015-2017 sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi delle Strutture anche obiettivi di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, di interesse trasversale rispetto alle aree strategiche di Ateneo.

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.

Complessivamente nel 2015 sono stati assegnati 88 obiettivi operativi e 6 obiettivi di trasparenza e anticorruzione, suddivisi tra le strutture dell'Ateneo da un minimo di uno ad un massimo di quattro per ciascuna. Di questi obiettivi 27 sono riconducibili all'area strategica della didattica, 4 all'area strategica della ricerca, 5 all'area strategica dell'internazionalizzazione e territorio e 41 all'area strategica della governance e sostenibilità:

| | Media realizzazione | Obiettivi realizzati | Obiettivi parzialmente realizzati | Obiettivi non realizzati |
|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------|
| DIDATTICA | 98,02% | 27 | 3 | - |
| RICERCA | 90,00% | 4 | 1 | - |
| INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO | 91,67% | 5 | 1 | - |
| GOVERNANCE E SOSTENIBILITA' | 91,50% | 41 | 11 | 1 |
| di cui Trasparenza e Anticorruzione | 100,00% | 6 | - | - |
| | | 77 | 16 | 1 |

Come previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della **performance individuale** dei responsabili delle strutture, oltre che sulla base del raggiungimento degli obiettivi operativi e sull'attività della propria struttura, è valutata anche sulla base delle competenze comportamentali. Pertanto il personale destinatario di incarichi di responsabilità è stato valutato sulle due dimensioni di valutazione opportunamente ponderate (60% risultati e 40% competenze), al fine di generare un indicatore unico e sintetico di prestazione.

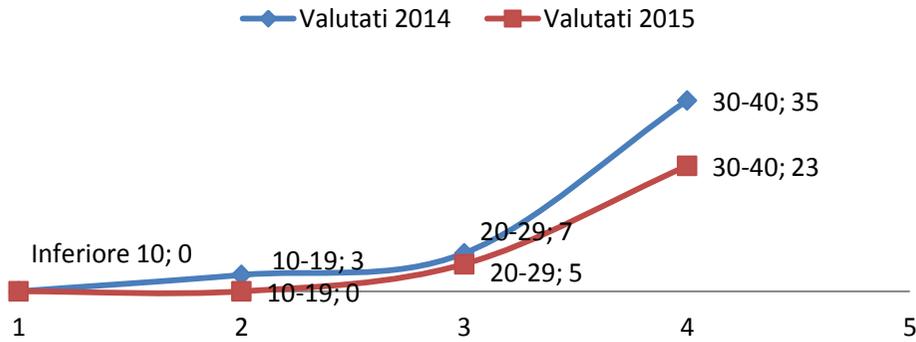
La misurazione e valutazione della performance individuale è perciò collegata:

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

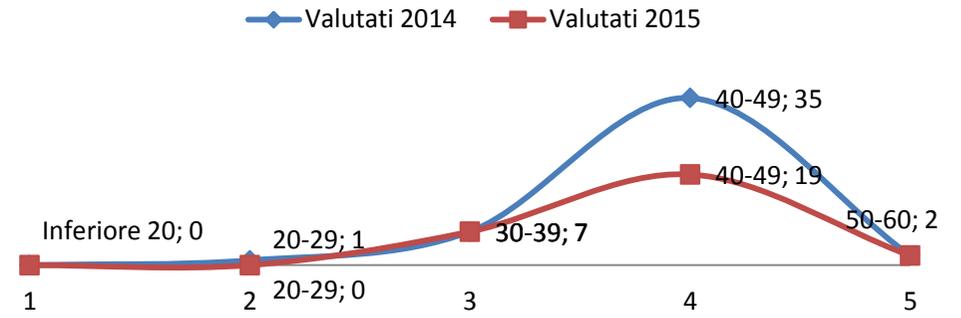
La valutazione media dei responsabili nel 2015, pari a 77,59 su 100 e leggermente superiore al 2014 (76,87), deve essere letta tenendo conto della già citata riorganizzazione amministrativa che ha portato ad una sensibile razionalizzazione delle strutture esistenti, passate da 45 a 28.

| Valutazione Responsabili struttura 100% | | | Valutazione performance struttura 60% | | | Valutazione competenze responsabili 40% | | |
|--|-------------|-------------|--|-------------|-------------|--|-------------|-------------|
| | 2014 | 2015 | | 2014 | 2015 | | 2014 | 2015 |
| Inferiore 60 | 0 | 0 | Inferiore 20 | 0 | 0 | Inferiore 10 | 0 | 0 |
| 60-69 | 8 | 3 | 20-29 | 1 | 0 | 10-19 | 3 | 0 |
| 70-79 | 18 | 12 | 30-39 | 7 | 7 | 20-29 | 7 | 5 |
| 80-89 | 18 | 12 | 40-49 | 35 | 19 | 30-40 | 35 | 23 |
| 90-100 | 1 | 1 | 50-60 | 2 | 2 | | | |
| | 45 | 28 | | 45 | 28 | | 45 | 28 |

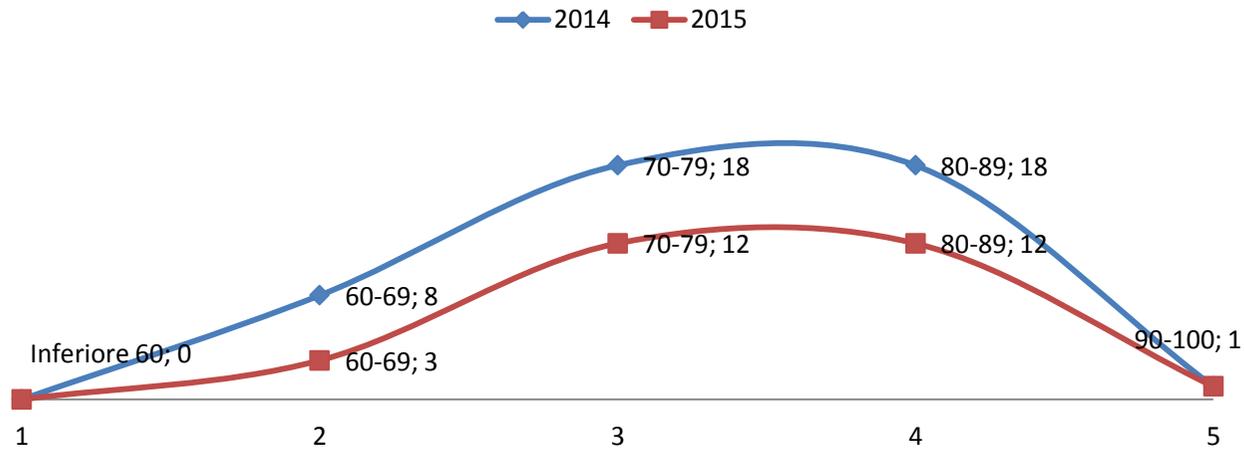
Valutazione competenze responsabili (da 0 a 40)



Valutazione Struttura (da 0 a 60)



Indice sintetico valutazione responsabili



La valutazione delle competenze che ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo ha avuto il seguente obiettivo:

- evidenziare l'importanza del contributo delle persone per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione e della struttura di appartenenza, motivando e responsabilizzando 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.

Mentre per il personale con incarichi di responsabilità la scheda di valutazione delle competenze ha avuto un'incidenza sulla valutazione definitiva. Per il restante personale, la scheda di valutazione delle competenze avrà un peso pari al 100% della valutazione.

La scheda di valutazione delle competenze è suddivisa secondo i seguenti profili:

- competenze realizzative;
- competenze trasversali;
- competenze manageriali.

A ciascun profilo di competenze comportamentali sono poi stati associati differenti indicatori a seconda della posizione organizzativa del valutato.

A titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni esempi di indicatori:

Figura 11.

| TIPOLOGIA | COMPETENZA | DESCRIZIONE |
|-------------------------|-------------------------------------|--|
| COMPETENZE MANAGERIALI | GESTIONE RIUNIONI E PUBLIC SPEAKING | Comportamenti che denotano la capacità di gestire riunioni e presentazioni a vari livelli di complessità |
| COMPETENZE MANAGERIALI | PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO | Comportamenti finalizzati a definire piani di azione propri ed altrui e a controllarne lo svolgimento |
| COMPETENZE MANAGERIALI | SUPERVISIONE DEI COLLABORATORI | Comportamenti finalizzati alla guida dei collaboratori |
| COMPETENZE MANAGERIALI | SVILUPPO DEI COLLABORATORI | Comportamenti finalizzati allo sviluppo professionale dei collaboratori |
| COMPETENZE REALIZZATIVE | ACCURATEZZA E COSCENZIOSITA' | Comportamenti che denotano la capacità di fornire prestazioni accurate nel rispetto dei tempi stabiliti |
| COMPETENZE REALIZZATIVE | ORIENTAMENTO AL CLIENTE | Comportamenti finalizzati a cogliere e soddisfare i bisogni dei clienti interni ed esterni |
| COMPETENZE REALIZZATIVE | ORIENTAMENTO AL RISULTATO | Comportamenti che denotano in varie forme la tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e autonomia nello svolgimento delle proprie attività |
| COMPETENZE REALIZZATIVE | PROBLEM SOLVING | Comportamenti che denotano la capacità di focalizzare i problemi e di proporre soluzioni coerenti con le politiche aziendali |
| COMPETENZE TRASVERSALI | ALLINEAMENTO CON L'ORGANIZZAZIONE | Comportamenti mirati a diffondere i valori aziendali e di reazione positiva al cambiamento |

| | | |
|------------------------|---|---|
| COMPETENZE TRASVERSALI | ATTENZIONE ALLE RELAZIONI | Comportamenti volti a costruire e mantenere relazioni interpersonali positive nell'ambiente di lavoro |
| COMPETENZE TRASVERSALI | COLLABORAZIONE | Comportamenti finalizzati a condividere risorse ed informazioni con altri per il raggiungimento degli obiettivi |
| COMPETENZE TRASVERSALI | FLESSIBILITA' | Comportamenti che denotano capacità di adattamento alle esigenze dell'azienda |
| COMPETENZE TRASVERSALI | NEGOZIAZIONE E PERSUASIONE | Comportamenti che denotano la capacità di negoziare e raccogliere il consenso sulle proprie opinioni |
| COMPETENZE TRASVERSALI | ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE | Comportamenti che denotano la capacità di approcciare i problemi da angolature non tradizionali, la capacità di introdurre in azienda metodologie nuove nonché la disponibilità ad arricchire le proprie competenze professionali imparando |

La valutazione relativa a ciascun indicatore è stata poi effettuata attribuendo un punteggio da 0 a 5 sulla base della frequenza dei comportamenti:

| 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 |

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze comportamentali, l'Ateneo ha individuato le seguenti sette schede:

1. operatore Amministrativo: personale di cat. B che collabora in attività amministrative;
2. operatore Tecnico: personale di cat. B ausiliario e del 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.

In ciascuna delle predette schede di valutazione l'Ateneo ha individuato le competenze, gli indicatori e i 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, migliorando così la trasparenza, l'equità e l'efficacia del processo di valutazione.

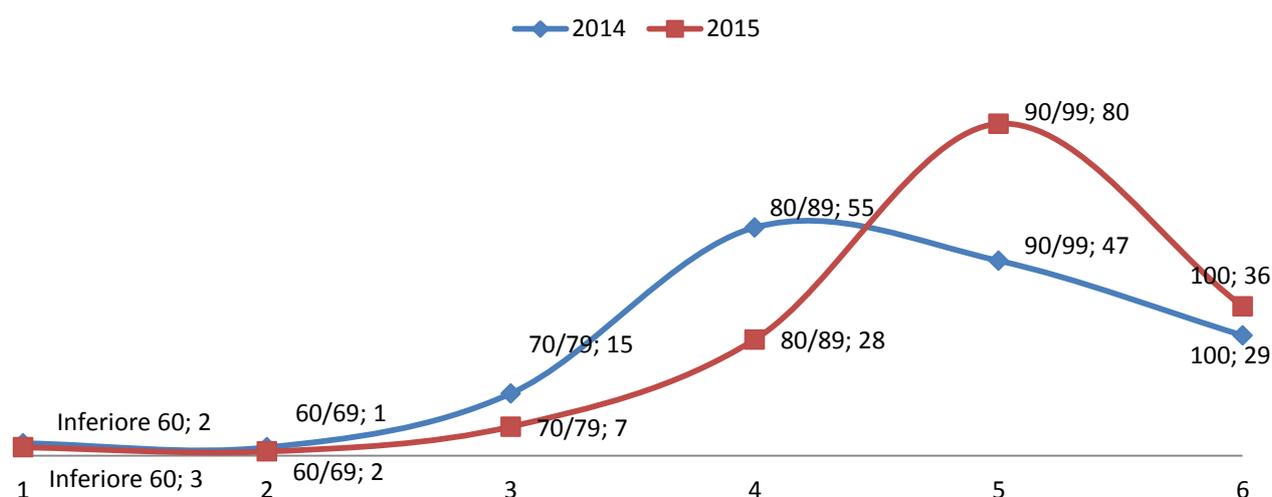
La performance dei Responsabili delle strutture amministrative di I e II livello è stata valutata dal Direttore Generale mentre la performance del personale assegnato alle strutture amministrative è stata valutata dai Responsabili di struttura del valutato. In particolare la valutazione delle competenze comportamentali si è articolata in un processo durato 3 mesi che ha previsto le seguenti fasi:

- valutazione delle competenze comportamentali;
- omogeneizzazione delle valutazioni finalizzata a riallineare le valutazioni che risultano non coerenti da un'analisi statistica dei dati;

- colloqui tra i valutati e i valutatori;
- acquisizione della valutazione definitiva;
- eventuale procedura di conciliazione per la revisione della valutazione (non attivata nel 2014).

La media delle valutazioni della performance individuale del 2015, 92,13 su 100, ha registrato un leggero aumento rispetto all'anno precedente 90,67 con un significativo spostamento delle valutazioni verso il segmento 90/99.

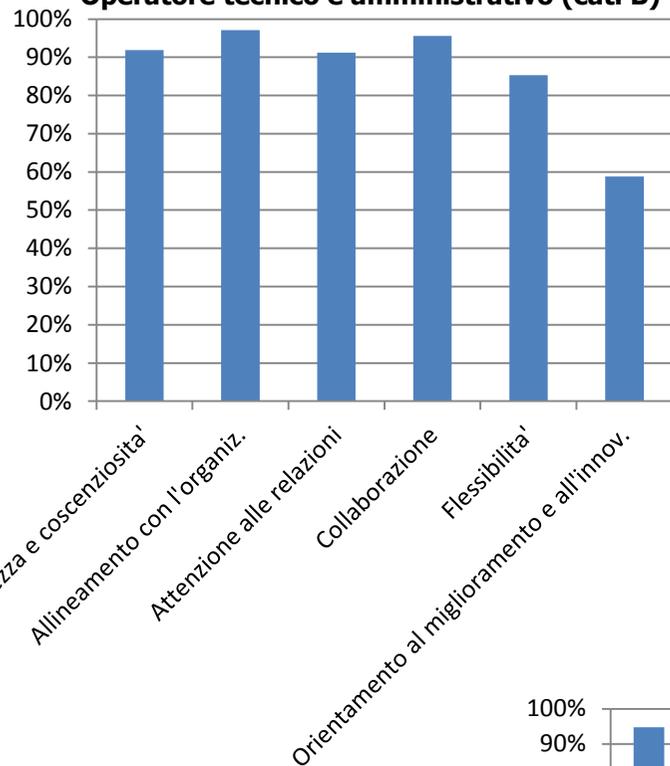
Valutazione competenze



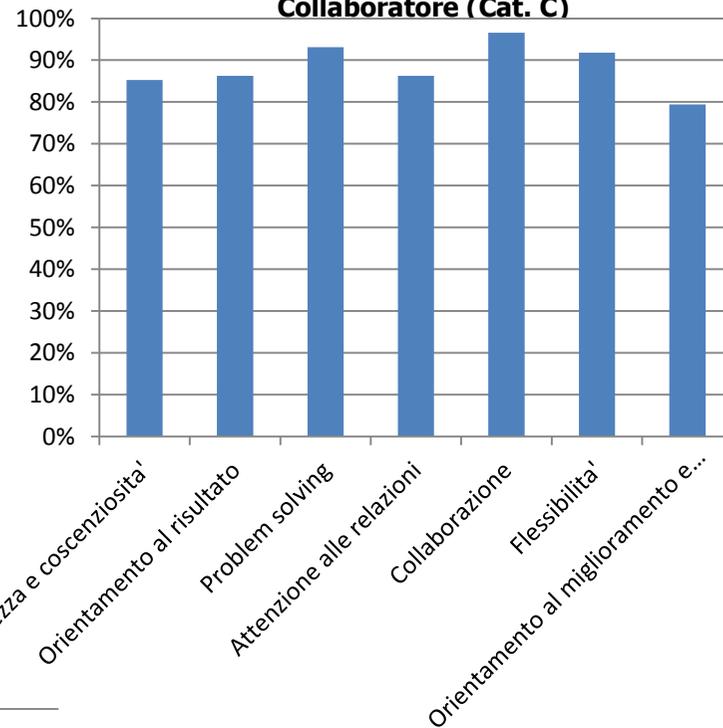
Di seguito si riporta un'analisi delle valutazioni del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario suddiviso per categoria amministrativa e per gruppo omogeneo di valutazione:

| | Valutabili | Media valutazione 2015 | Con voto pari a 100 | | Media valutazione 2014 |
|-----------|------------|------------------------|---------------------|-----|------------------------|
| B | 34 | 92,66 | 8 | 24% | 93,12 |
| C | 72 | 93,18 | 18 | 25% | 92,37 |
| D | 39 | 93,17 | 7 | 18% | 89,78 |
| EP | 10 | 78,70 | 3 | 30% | 70,68 |
| | 155 | 92,13 | 36 | | 90,67 |

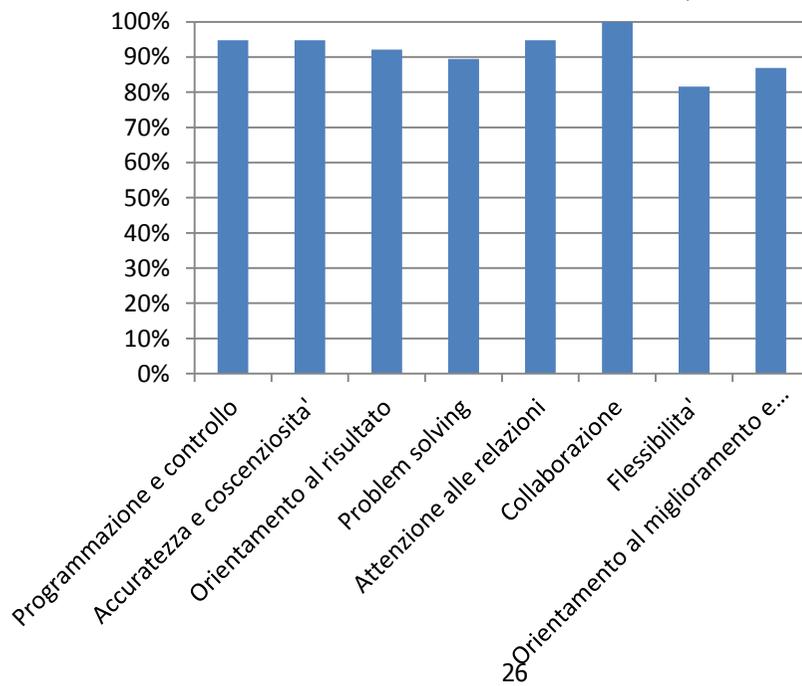
Operatore tecnico e amministrativo (cat. B)



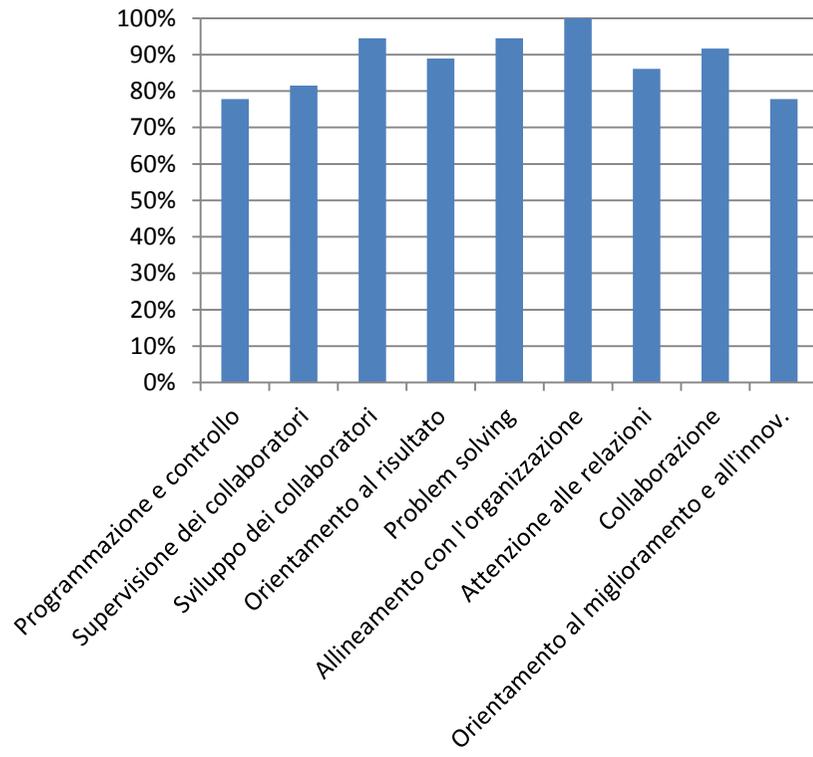
Collaboratore (Cat. C)



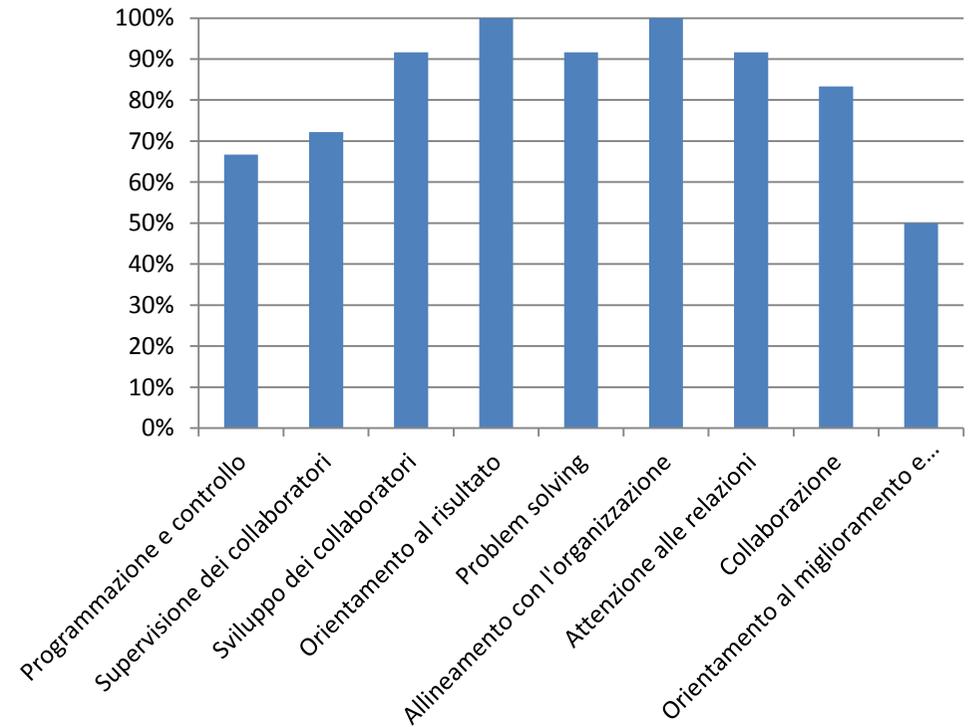
Specialista (cat. D)



Responsabile D (cat. D)



Responsabile Area (cat. EP)



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:

| Trattamento accessorio | Risorse 2015 | Personale | Valutazione performance | |
|--|---------------------|---|---|--|
| <i>Retribuzione di risultato</i> | € 8.165,38 | EP | Valutazione obiettivi e attività struttura | 60% |
| | | | Valutazione competenze | 40% |
| <i>1/3 indennità Responsabilità</i> | € 26.611,14 | Responsabili strutture e di posizione U.S. e U.O. (cat. C, D) | Valutazione obiettivi e attività struttura | 60% |
| | | | Valutazione competenze | 40% |
| <i>Indennità di produttività collettiva</i> | € 16.662,29 | Responsabili strutture al 31.12.2015, ex Responsabili di strutture ed ex responsabili di posizione U.S. e U.O. (cat. C, D) | Valutazione obiettivi e attività relativi alla struttura di afferenza al 31.12.2015 (la valutazione sarà estesa anche ai primi 4 mesi e 19 gg dell'anno 2015) | 100% importo ridotto |
| | | | Personale senza responsabilità (cat. B, C, D) | Valutazione obiettivi e attività struttura |
| <i>Indennità di produttività individuale</i> | € 50.000,00 | Responsabili strutture, ex Responsabili strutture ed ex responsabili di posizione U.S. e U.O. (cat. C, D) | Valutazione competenze | 100% importo ridotto |
| | | | Personale senza responsabilità (cat. B, C, D) | Valutazione competenze |

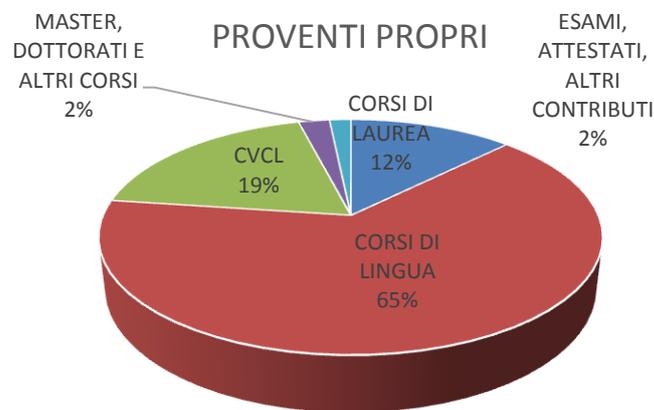
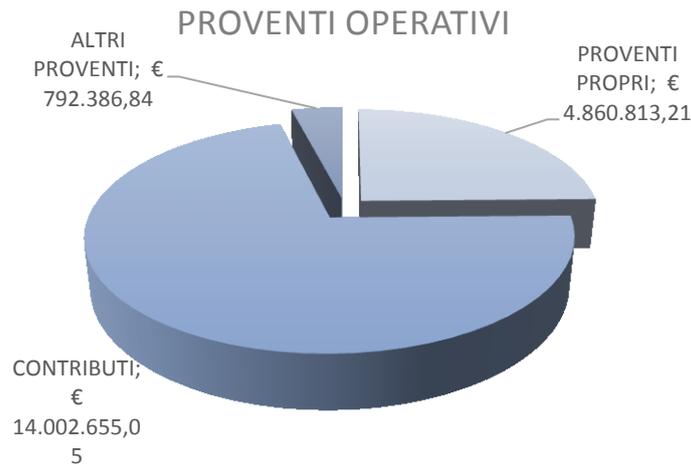
Secondo quanto indicato nel sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione degli obiettivi e dell'attività della struttura è stata effettuata dal Direttore Generale, mentre la valutazione delle competenze è stata svolta da ciascun Responsabile di struttura per il personale afferente. La valutazione dei responsabili delle strutture viene considerata positiva e, quindi, darà luogo alla corresponsione dell'indennità di risultato e della quota pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità, al raggiungimento di 60 punti su 100 dell'indicatore sintetico di risultato dei responsabili delle strutture.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

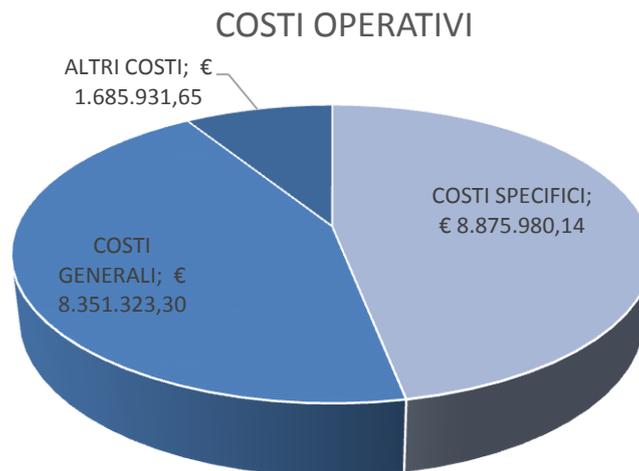
Il Bilancio unico di Ateneo per l'anno 2015 si è chiuso con un risultato d'esercizio pari a € 715.986. A determinarlo sono state scelte di prudenza e rigore dirette al contenimento dei costi operativi ma anche il significativo aumento dei ricavi, derivanti dai corsi di lingua e dall'attività del Centro di Valutazione e Certificazione Linguistica. In queste due aree l'Ateneo ha operato importanti investimenti in termini di progetto e di sistema di relazioni.

| STATO PATRIMONIALE | 31/12/2014 | 31/12/2015 |
|---|-------------------|-------------------|
| IMMOBILIZZAZIONI | 22.003.915 | 21.539.365 |
| ATTIVO CIRCOLANTE | 11.232.591 | 12.117.992 |
| RATEI E RISCONTI ATTIVI | 291.261 | 80.592 |
| TOTALE ATTIVO | 33.527.767 | 33.738.687 |
| <i>Conti d'ordine dell'attivo</i> | - | - |
| PATRIMONIO NETTO | 21.745.620 | 22.195.443 |
| FONDI PER RISCHI ED ONERI | 334.943 | 905.493 |
| TFR | 1.546.361 | 1.398.670 |
| DEBITI | 712.999 | 587.557 |
| RATEI E RISCONTI PASSIVI | 9.187.841 | 8.651.523 |
| TOTALE PASSIVO | 33.527.767 | 33.738.687 |
| <i>Conti d'ordine del passivo</i> | - | - |
| | | |
| CONTO ECONOMICO | 31/12/2014 | 31/12/2015 |
| PROVENTI PROPRI | 3.301.051 | 4.860.813 |
| CONTRIBUTI | 14.143.177 | 14.002.655 |
| ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI | 1.166.488 | 792.387 |
| TOTALE PROVENTI | 18.610.717 | 19.655.855 |
| COSTI DEL PERSONALE | 13.802.139 | 13.673.379 |
| COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE | 3.702.739 | 3.553.929 |
| AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI | 616.352 | 568.094 |
| ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI | - | 614.496 |
| ONERI DIVERSI DI GESTIONE | 621.596 | 503.337 |
| TOTALE COSTI | 18.742.827 | 18.913.235 |
| PROVENTI ED ONERI FINANZIARI | (8.072) | (7.063) |
| PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI | (48.685) | (19.571) |
| IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO | - | - |
| RISULTATO D'ESERCIZIO | (188.867) | 715.986 |

Tra i proventi registrano un aumento significativo i ricavi per i corsi di lingua, in particolare per effetto delle maggiori entrate derivanti dal *Progetto Marco Polo e Turandot* € 818.024, e i ricavi per gli esami e le certificazioni linguistiche che registrano un incremento di € 314.421, confermando il trend positivo dell'attività del CVCL. Nel confronto tra i proventi per la didattica del 2014 e del 2015 bisogna tener conto della diversa imputazione dei ricavi derivanti dalle iscrizioni Marco Polo/Turandot che sono state contabilizzate, per l'esercizio 2014, rispettando il principio della competenza economica (si veda nel dettaglio l'analisi delle voci di costo del conto economico). Permane negativa la tendenza dei corsi universitari che continua a registrare una diminuzione sia per i corsi di laurea (-71.655 €) che per i corsi master (-39.698 €). La quota dei proventi derivanti dai contributi esterni si attesta sui 14 milioni di euro, di cui € 12.636.276 di FFO, riducendosi principalmente per le minori assegnazioni da parte del MIUR. Tra i proventi e ricavi diversi si registra una riduzione dei proventi derivanti dalla vendita di beni e servizi (-126.921 €), dovuta principalmente ad una minore attività per i corsi su committenza condizionata da fattori esterni legati all'insicurezza a livello internazionale. Sebbene i proventi operativi risultano essere aumentati rispetto al 2014, registrando una prima inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti, essi rimangono tuttavia inferiori rispetto all'anno 2013 (-149.615 €).

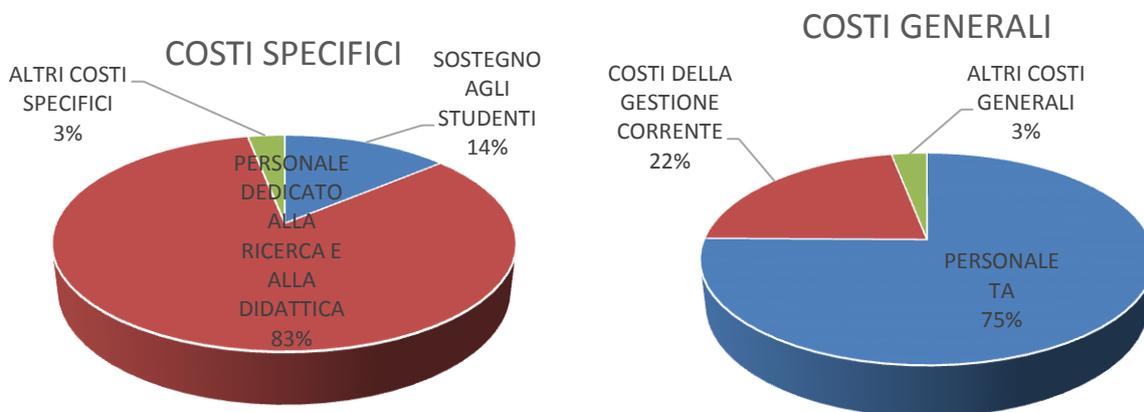


Significativa la riduzione dei costi che, al netto degli accantonamenti d'esercizio, ha registrato una diminuzione pari ad € 444.088 ripartita complessivamente fra i costi del personale (-128.761 €), i costi della gestione corrente (-148.810 €), gli ammortamenti (-48.258,00 €) e gli oneri diversi di gestione (-118.259 €).



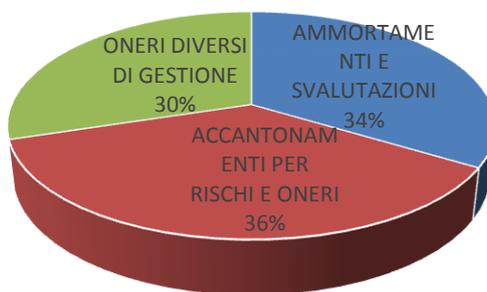
Tra i costi del personale aumentano i costi del personale docente e ricercatore (+354.385 €), per effetto delle ricostruzioni di carriera, e le docenze a contratto (+24.591 €) mentre, per effetto prevalentemente dei pensionamenti, si riducono tutte le altre componenti, in particolare i costi del personale TA (-303.752 €) e i costi dei docenti di lingua e cultura italiana (-162.207 €). I costi della gestione corrente registrano una generale riduzione degli impegni di risorse con l'ulteriore ridimensionamento, in particolare, delle altre spese per servizi (-134.440 €) e delle spese per utenze e canoni (-40.328 €). Aumentano, invece, le risorse

impiegate per l'automazione ed informatizzazione dei servizi (+110.932 €), sostanzialmente per gli investimenti in software gestionali, e l'utilizzo di materiali di consumo e cancelleria (+40.795 €), per le maggiori spese sostenute dal CVCL a seguito dell'aumento del numero degli iscritti agli esami di certificazione.



La riduzione degli oneri diversi di gestione è dovuta alla minore incidenza delle somme dovute per le imposte e tasse (-73.805 €) e per i rimborsi delle tasse agli studenti (- 44.386 €). Significativi gli accantonamenti per rischi ed oneri derivanti da una ricognizione effettuata nell'esercizio 2015 (si veda nel dettaglio l'analisi della sezione dedicata al fondo rischi ed oneri). Residuali risultano essere i risultati della gestione finanziaria e straordinaria.

ALTRI COSTI



Un'attenta lettura del bilancio non distoglie l'attenzione dagli elementi, storici e prospettici, che denotano alcune criticità dell'Ateneo, soprattutto nella capacità di autofinanziarsi: permanere di una tendenza negativa nei corsi universitari (laurea e master); dipendenza dei proventi dei corsi di lingua principalmente da un unico "mercato", in calo rispetto al passato; significativa riduzione complessiva dell'attività progettuale; riduzione dei contributi ministeriali (FFO), per effetto della programmata diminuzione della "quota fissa" a favore della "quota premiale" per la quale l'Ateneo non ha saputo ottenere risultati positivi (VQR, politiche di reclutamento del personale docente e ricercatore, studenti attivi); scarsa attrattività di finanziamenti esterni. I risultati dell'esercizio 2015 devono pertanto essere letti tenendo conto di quelli conseguiti negli esercizi precedenti e di quelli previsti per gli esercizi futuri.

5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Come affermato dall'art. 2 "*Principi ispiratori*" dello **Statuto** di Ateneo (emanato con D.R. n. 80 del 13/04/2012 e successivamente modificato con D.R. n. 18 del 13/02/2015), quello delle pari opportunità costituisce un valore fondamentale al quale l'Università per Stranieri di Perugia ispira la propria attività, con riguardo a tutte le dimensioni che di tale principio sono state individuate dalla CIVIT nella propria delibera n. 22/2011 "*Indicazioni relative allo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità nel ciclo di gestione della performance*":

1. genere;
2. disabilità;
3. razza – etnia;
4. gruppo sociale.

In quanto tale esso è sotteso a tutte le attività istituzionali poste in essere dall'Università e trova applicazione nei confronti di tutte le componenti della comunità universitaria.

La normativa interna impatta, inoltre, specificamente sui temi delle pari opportunità e della non discriminazione attraverso il **Codice di Comportamento** (emanato con DR n. 328 del 23/12/2014, nel rispetto della delibera n. 75/2013 della CIVIT) e il **Codice Etico** (emanato con D.R. n. 212 del 26/07/2011). Il Codice di Comportamento disciplina i doveri di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i dipendenti dell'Amministrazione sono tenuti ad osservare e pone espressamente le pari opportunità tra i principi generali che ne devono ispirare la condotta laddove afferma che: "*nei rapporti con i destinatari dell'azione amministrativa, il lavoratore dell'Università per Stranieri di Perugia assicura la piena parità di trattamento a parità di condizioni, astenendosi da azioni arbitrarie o discriminatorie di qualsiasi tipo*" (art. 3, comma 6 "Principi generali").

Il Codice Etico, che ha come destinatari tutti i membri della comunità universitaria (personale docente e ricercatore, personale tecnico e amministrativo e studenti) all'art. 2 afferma, quale principio di non discriminazione, che: "*Tutti i membri della comunità universitaria hanno diritto ad essere trattati in modo paritario e a non essere ingiustamente discriminati a causa della religione, delle convinzioni personali, del genere e dell'orientamento sessuale, dell'aspetto fisico e del colore della pelle, della lingua, delle origini etniche e sociali, della cittadinanza, dello stato di disabilità, dell'età delle condizioni personali, familiari e di salute*".

Entrambi i codici sono consultabili nel sito web di Ateneo all'indirizzo: <https://www.unistrapg.it/node/322>.

Nel corso dell'anno 2015 l'Ateneo ha implementato una serie di azioni positive aventi una ricaduta, diretta o indiretta, sul tema delle pari opportunità e del bilancio di genere; in primis le attività poste in essere dal **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.)**. Il Comitato persegue, infatti, specificamente la finalità di assicurare la parità e le pari opportunità di genere, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua, alla condizione sociale e culturale; esso agisce, inoltre, al fine di favorire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, dalla difesa della salute e del benessere organizzativo. Il Comitato espleta le proprie attività nel quadro del Regolamento interno di funzionamento del CUG emanato con D.R. n. 166 del 25/07/2014 in attuazione della L. 183/2010 e ai sensi dell'art. 16 dello Statuto e degli artt. 18 e 48 del Regolamento di Ateneo; esso redige annualmente una relazione nella quale rendiconta le azioni positive poste in essere nel perseguimento delle proprie finalità. Con riferimento all'anno 2015 il CUG ha orientato l'impegno dei propri componenti principalmente nelle seguenti attività:

- stesura del Piano di Azioni Positive triennale 2015-2017 (approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 12/05/2015), nel quale sono individuate le seguenti linee di azione: monitoraggio e rilevazione del benessere lavorativo e di studio (in collaborazione con il Nucleo di Valutazione e con il Servizio Programmazione, Qualità e Valutazione) e analisi delle risposte; valutazione della ricerca e della didattica, nella prospettiva delle pari opportunità; organizzazione di seminari di informazione/formazione; collaborazione con le Consigliere di Parità regionali e provinciali e con i CUG di altri Atenei; attività di counseling;
- organizzazione presso l'Ateneo di seminari ed eventi rivolti ai membri della comunità universitaria e aperti alla cittadinanza: seminario "**Ruolo e potenzialità dei Comitati Unici di Garanzia. Alcune esperienze**" (22 gennaio 2015), al quale è intervenuta la Consigliera Regionale di Parità; **presentazione del romanzo di Antonio Caradonio "Petalì di Rose"** (29 aprile 2015), ispirato

alla figura di Rose Montmasson, unica donna ad aver partecipato alla "Spedizione dei mille" del 1860 ed emblema delle condizioni di forte inferiorità sociale e politica in cui vivevano le donne del XIX secolo; **proiezione del film "Diverso da chi?"** di Umberto Carteni (12 novembre 2015), preceduta da un'introduzione della Presidente del CUG che ha, in particolare, sottolineato gli aspetti relativi alle problematiche antidiscriminatorie ed al dibattito legislativo in corso sul tema dei diritti civili;

- partecipazione a convegni e alla IV Giornata della trasparenza organizzata dall'Ateneo;
- attività di counselling.

Informazioni e documenti riguardanti il C.U.G. e le sue attività sono disponibili online nel sito web dell'Università all'indirizzo: <https://www.unistrapg.it/node/319>.

L'Ateneo ha, inoltre, posto in essere nel corso dell'anno 2015 le seguenti **ulteriori azioni e iniziative:**

- indagine sul benessere organizzativo ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D.Lgs. 150/2009: l'indagine, rivolta al personale tecnico-amministrativo, è stata realizzata dall'Ateneo nel mese di aprile 2016 con riferimento all'anno 2015: sono stati raccolti 73 questionari su un totale di 155 dipendenti, pari al 47% dei destinatari dell'indagine. La rilevazione, come per gli anni precedenti, è stata effettuata attraverso la somministrazione di un questionario online a compilazione anonima strutturato, conformemente allo schema proposto dall'ANAC, in tre sezioni: Benessere organizzativo, Condivisione del sistema di Valutazione e Valutazione del superiore gerarchico; all'interno di ciascuna sezione sono individuati degli ambiti tematici, per ciascuno dei quali è formulato un certo numero di affermazioni, rispetto alle quali il rispondente deve esprimere il proprio grado di accordo utilizzando una scala di valori da 1 a 6 (nella quale 1=per nulla e 6=del tutto): nell'analisi dei risultati il discrimine tra giudizi negativi e positivi è considerato il valore centrale della scala, pari a 3,5.

Rilevano in modo particolare, ai fini del tema oggetto della presente analisi, i risultati riguardanti la parte "*B - Le discriminazioni*" della sezione Benessere organizzativo, comprensiva di 8 item finalizzati a rilevare la percezione dei rispondenti in merito all'esistenza di fenomeni discriminatori relativi a: appartenenza sindacale, orientamento politico, religione, etnia e/o razza, lingua, orientamento sessuale, identità di genere ed età quali ostacoli alla valorizzazione sul lavoro. La lettura dei dati evidenzia anche per il 2015 una percezione pienamente positiva da parte del personale dipendente tecnico-amministrativo dell'Ateneo, con un valore medio complessivo della parte B pari a 4,76. Va, tuttavia, evidenziato che tale valore è leggermente inferiore sia rispetto a quello rilevato dall'Ateneo lo scorso anno per il 2014 (gap: -0,26), sia rispetto al livello medio nazionale del comparto 'Università pubbliche', rilevato dall'ANAC nel *Rapporto di monitoraggio dei risultati delle indagini sul personale dipendente realizzate dalle amministrazioni pubbliche nel 2013-2014, ai sensi dell'art. 14 comma 5 del D.Lgs. n.150/2009* pubblicato nel giugno 2014 (gap: -0,54). L'analisi dei singoli item evidenzia, poi, una sensibilità particolare dei temi dell'identità di genere e dell'età quali ostacoli alla valorizzazione sul lavoro: i valori rilevati evidenziano, infatti, un giudizio dei rispondenti mediamente meno positivo rispetto agli altri item della parte B il quale potrebbe, tuttavia, essere stato influenzato dalla polarità invertita delle domande in questione. Non emergono, infine, gap significativi tra uomini e donne nei giudizi espressi: le donne hanno, tuttavia, una percezione complessiva in relazione al tema delle discriminazioni mediamente più positiva degli uomini (donne: 4,87 - uomini: 4,83).

Rilevano per il tema delle pari opportunità anche i risultati dell'affermazione G.05 "*La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita*" (sezione Benessere organizzativo - parte "*G - Il contesto del mio lavoro*"). Il valore medio di 3,70 ottenuto dall'item è, infatti, indicativo di una percezione poco positiva riguardo alla sensibilità dell'Amministrazione circa le problematiche inerenti la conciliazione tra la vita lavorativa e la vita privata; analizzando i dati in base al genere il valore medio rilevato risulta essere di 3,38 per gli uomini e di 3,86 per le donne che hanno, quindi, espresso un giudizio mediamente più positivo a tale riguardo.

I risultati delle indagini sul Benessere organizzativo sono oggetto di una relazione annuale approvata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e sono disponibili online nel sito web di Ateneo (sezione Amministrazione Trasparente - Benessere organizzativo);

- attività e servizi a favore degli studenti con bisogni educativi speciali (BES): l'Università per Stranieri di Perugia garantisce il diritto all'educazione e all'istruzione di livello universitario della persona con bisogni educativi speciali (disabilità, disturbi evolutivi specifici e svantaggio socio-economico, linguistico e culturale), al fine di assicurare l'esercizio del fondamentale diritto allo studio e favorire il pieno rispetto della dignità umana, dei diritti di libertà e autonomia dell'individuo e di promuoverne la piena integrazione nella società.

Allo scopo di erogare i servizi a ciò finalizzati, l'Ateneo si avvale di una struttura organizzativa composta da un Delegato del Rettore e dalla Commissione di sostegno agli studenti con disabilità e DSA, che nell'anno 2015 si è dotata di uno specifico regolamento di funzionamento (*"Regolamento d'Ateneo per l'integrazione*

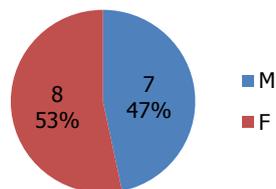
e il sostegno di studenti disabili e di studenti con DSA" emanato con D.R. n. 51 del 2/03/2015). Gli studenti bisognosi di specifico supporto possono contattare direttamente la Commissione o essere ad essa indirizzati dalle strutture di orientamento di riferimento. I servizi specificamente erogati sono quelli di: mediazione rapporto con i docenti; supporto per gli scambi internazionali; orientamento e tutorato; adattamento delle lezioni, del materiale didattico e degli esami; ausili tecnologici; interpretazione in lingua dei segni italiana e/o internazionale; servizi di accompagnamento;

- bando di concorso "Pari opportunità: un'educazione libera da stereotipi", emanato nell'ambito della partecipazione all'omonimo progetto promosso dall'Osservatorio Cera di Cupra. L'avviso di selezione, riservato alle studentesse italiane e straniere iscritte ai Corsi di Laurea triennale e magistrale dell'Ateneo, ha consentito l'assegnazione di tre borse di studio alle candidate che hanno presentato i migliori elaborati sul tema oggetto del concorso; nella selezione delle candidature è stata coinvolta la Presidente del CUG;
- evento "Il tuo volto e la tua voce nell'opera intermediale di Daví Lamastra" (25 novembre 2015), organizzato dall'Ateneo in occasione della Giornata Internazionale per l'Eliminazione della Violenza contro le Donne, istituita nel 1999 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite in ricordo delle sorelle Mirabal, brutalmente assassinate il 25 novembre 1960 per essere state attiviste contro il regime di Trujillo in Repubblica Dominicana e divenute emblema della lotta contro la violenza sulle donne.

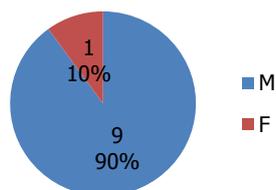
Data la natura trasversale del tema delle pari opportunità, l'attuazione di tale principio è intrinsecamente connessa ad ogni ambito dell'agire istituzionale. Al fine di rendicontare i risultati conseguiti nel 2015 dall'Università assume, pertanto, rilevanza anche una **lettura in ottica di pari opportunità dei dati riguardanti l'organizzazione dell'Ateneo**, le attività istituzionali e la popolazione studentesca. Si riportano i dati riguardanti la composizione di genere di: organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo, personale docente universitario, personale docente dei corsi di lingua, personale tecnico-amministrativo e collaboratori esperti linguistici (CEL), studenti dei corsi di laurea:

- organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo (al 15/12/2015):

Senato Accademico: 7 uomini e 8 donne

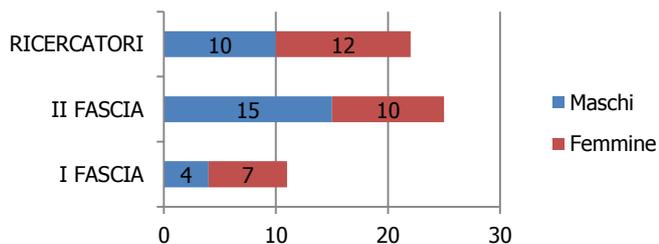
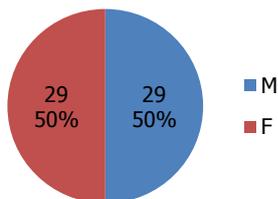


Consiglio di Amministrazione: 9 uomini e 1 donna



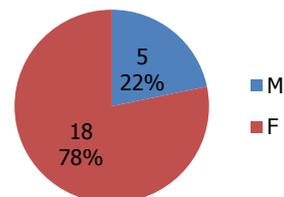
- personale docente universitario (al 31/12/2015):

| | Maschi | Femmine | TOTALE |
|-----------------------------------|-----------|-----------|--------|
| Docenti di I fascia | 4 | 7 | 11 |
| Docenti di II fascia | 15 | 10 | 25 |
| Ricercatori (tempo det. e indet.) | 10 | 12 | 22 |
| TOTALE | 29 | 29 | |



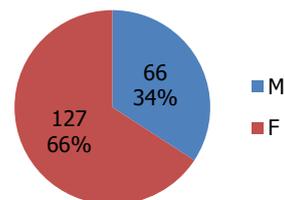
- personale docente corsi di lingua (al 31/12/2015):

| | Maschi | Femmine | TOTALE |
|-------------------|--------|---------|--------|
| Incaricati | 2 | | 2 |
| Comandati | | 2 | 2 |
| Docenti di lingua | 3 | 16 | 19 |
| TOTALE | 5 | 18 | 23 |



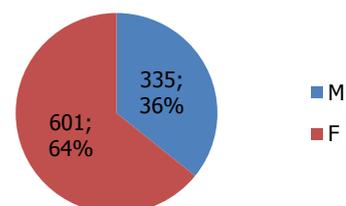
- personale tecnico-amministrativo e CEL (al 31/12/2015):

| | Maschi | Femmine | TOTALE |
|---------------------------|--------|---------|--------|
| Personale TA | 56 | 99 | 155 |
| CEL a tempo indeterminato | 7 | 26 | 33 |
| CEL a tempo determinato | 3 | 2 | 5 |
| TOTALE | 66 | 127 | |



- studenti:

Iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale a.a. 2014-2015 (dati al 31/07/2015 – fonte: "Indagine sull'Istruzione Universitaria" MIUR Ufficio di Statistica):



6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La presente Relazione è stata predisposta dal Direttore Generale, con il supporto del Servizio Programmazione, Qualità e Valutazione ed ha coinvolto tutte le strutture amministrative nella fase di raccolta dei dati.

La tabella di seguito riportata descrive le fasi del processo relativo alla redazione della relazione, i tempi e i soggetti coinvolti:

| | FASI DEL PROCESSO | SOGGETTI COINVOLTI | Aprile 2016 | Maggio 2016 | Giugno 2016 | Luglio 2016 |
|---|---|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | Raccolta dei dati | Servizi Ateneo | | | | |
| 2 | Analisi dei dati | Direttore Generale - Serv. Progr. Qualità e Valutazione | | | | |
| 3 | Stesura della relazione | Direttore Generale - Serv. Progr. Qualità e Valutazione | | | | |
| 4 | Presentazione agli organi di governo | Direttore Generale - Serv. Progr. Qualità e Valutazione | | | | |
| 5 | Invio al Nucleo di Valutazione di Ateneo per la validazione | Serv. Progr. Qualità e Valutazione | | | | |

I documenti di riferimento approvati dall'Ateneo in relazione al Ciclo della performance sono:

| Documento di riferimento e delibera di approvazione degli organi | Link/percorso |
|---|--|
| Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (delibera del Consiglio di Amministrazione del 25/02/2015) | www.unistrapg.it (Amministrazione Trasparente – Performance) |
| Piano della performance 2015-2017 (delibera del Consiglio di Amministrazione del 25/02/2015) | www.unistrapg.it (Amministrazione Trasparente – Performance) |
| Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità 2015-2017 (delibera del Consiglio di Amministrazione del 22/12/2014) | www.unistrapg.it (Amministrazione Trasparente – Disposizioni Generali – Programma per la Trasparenza e l'Integrità) |
| Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017 (D.P.C.d.A. n. 2 del 27/01/2015) | www.unistrapg.it (Amministrazione Trasparente – Disposizioni Generali – Altri contenuti - Corruzione) |

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della *performance*

Tenuto conto delle precedenti considerazioni sulle variabili interne ed esterne che hanno influito sui risultati conseguiti in termini di performance, nonché dei dati contenuti nella presente Relazione, si sono evidenziati i seguenti **punti di forza** del *Ciclo di gestione della performance 2015* dell'Università per Stranieri di Perugia:

- ✓ coinvolgimento dei responsabili delle strutture amministrative nella definizione di obiettivi, indicatori e target: essi sono stati, infatti, chiamati a formulare proposte, che sono state tenute in considerazione in sede di assegnazione degli obiettivi operativi, stante la coerenza e la finalizzazione delle stesse rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo;
- ✓ individuazione e assegnazione di obiettivi trasversali (comuni e condivisi da più strutture per gli aspetti di rispettiva competenza), che rappresentano elementi di coerenza e integrazione del sistema;

- ✓ raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio: l'Amministrazione ha, infatti, allineato la fase di definizione degli obiettivi operativi con quella di predisposizione del bilancio unico di previsione, con ciò rafforzando la coerenza fra obiettivi individuati e risorse di bilancio stanziare;
- ✓ crescente coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione e degli altri organi di governo che sono chiamati, a vario titolo, ad apportare il proprio contributo al Ciclo di gestione della performance, nelle attività di programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione dei risultati;
- ✓ miglioramento qualitativo e di efficacia dell'attività di valutazione, evidenziato dalla maggiore differenziazione e congruenza delle valutazioni inerenti la performance organizzativa e individuale, che attestano la crescente consapevolezza da parte dei valutatori di finalità e strumenti del processo di valutazione;
- ✓ realizzazione di un'analisi SWOT dei fattori esterni (minacce-opportunità) ed interni (punti di debolezza-punti di forza) connessi alle aree e agli obiettivi strategici dell'Ateneo, che ha costituito un importante strumento di supporto ai processi decisionali, in sede di definizione del piano integrato e per l'individuazione delle linee e degli obiettivi strategici.

I punti di forza sopra evidenziati attestano, in linea generale, il livello crescente di maturità raggiunto da questa Amministrazione in relazione alla dimensione della Performance, alla quale è diretto uno sforzo continuo finalizzato a rendere il sistema, nel suo complesso, sempre più coerente, integrato e strutturato. Restano, tuttavia, ancora delle criticità da affrontare, nonché cambiamenti e innovazioni da apportare in un'ottica di continuo miglioramento.

Con specifico riguardo al *Ciclo di gestione della performance 2015* dell'Università per Stranieri di Perugia, possono essere evidenziati i seguenti **punti di debolezza**:

- ✓ complessità del processo di definizione di obiettivi, indicatori e target: alcuni obiettivi operativi assegnati sono stati caratterizzati dalla disomogeneità del livello di sfida ad essi connesso; alcuni indicatori sono risultati non sempre adeguati all'obiettivo di riferimento, cioè tali da misurare le finalità con esso perseguite; alcuni target associati agli indicatori sono risultati non sempre utili ad evidenziare risultati di miglioramento, in mancanza di parametri storici di riferimento ovvero di valori di benchmark;
- ✓ assenza di una gestione integrata ed informatizzata dei dati dell'Ateneo, che ha reso in alcuni casi difficoltoso il reperimento e l'analisi dei dati;
- ✓ scarsa consapevolezza e coinvolgimento del personale dipendente tecnico-amministrativo. Se, da una parte, tale dato può essere conseguente ad una generalizzata debole diffusione della cultura della valutazione e della misurazione dei risultati esso rappresenta, dall'altra, un elemento di criticità del sistema, che potrà essere superato attraverso l'implementazione di opportune iniziative di formazione, informazione e comunicazione.