

"The fundamental principle of strategic planning:
hope for the best, plan for the worst"

George Friedman





Il Piano Strategico di Ateneo 2016-2018 è il prodotto di un complesso lavoro di analisi e di elaborazione in grado di veicolare contenuti e di definire prospettive.

I materiali, che contiene, sono stati elaborati sulla base di un processo di ampio coinvolgimento della comunità universitaria, impegnata in numerose riunioni.

Le linee, gli obiettivi e le azioni compongono un quadro integrato e coerente in cui i diversi interventi non rispondono ad un ordine gerarchico ma ai nessi mobili di una intersezione orizzontale.

Esso segna, quindi, il passaggio ad una nuova modalità di costruzione di un futuro condiviso dove la complessità delle decisioni si lega alla compresenza di diverse competenze e di numerosi fattori affermando una governance estesa.

In questa impostazione, un processo di pianificazione strategica può diventare una infrastruttura immateriale di innovazione.

Il Rettore
Prof. Giovanni Paciullo

INDICE

1. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	pag. 4
2. ANALISI DEL CONTESTO	
2.1 Il contesto esterno.....	pag. 7
2.2 Il contesto interno.....	pag. 14
3. ANALISI SWOT	pag. 21
4. FONDAMENTI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	pag. 26
4.1 La missione	pag. 26
4.2 La visione.....	pag. 26
4.3 I valori.....	pag. 26
4.4 Gli stakeholder.....	pag. 27
5. LE STRATEGIE	pag. 29
6. ALLEGATO 1 <i>Risultati indagine sulla percezione delle condizioni interne ed esterne in cui l'Università per Stranieri di Perugia si trova ad operare</i>	pag. 36



UNIVERSITA' ITALIANA

PER STRANIERI

ANTI EXQU
QUAM RI TEN
PATREM

1. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Documenti programmatici, fasi di attuazione del piano e soggetti coinvolti

Il principale strumento di pianificazione dell'Università per Stranieri di Perugia (di seguito nominata "Università") è rappresentato dal **Piano strategico d'Ateneo**, documento programmatico triennale 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.

Nel contesto normativo di riferimento, l'input per le università di dotarsi di strumenti di programmazione proviene dall' art. 1-ter, comma 2, del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella legge 31 marzo 2005, n. 43, in materia di **programmazione triennale (PRO3)**. Con D.M. n. 635 dell'8 agosto 2016 il MIUR ha definito le *"Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"*: il Piano strategico d'Ateneo ha recepito gli indirizzi ministeriali allineandosi ad essi ed integrandoli nella propria programmazione.

Il Piano Strategico, inoltre, è necessariamente connesso ai documenti di programmazione rappresentati dai **bilanci di previsione** dell'Università, in quanto le strategie che si mettono a punto necessitano di risorse economico-finanziarie per poter essere attuate.

A decorrere dal 2016 l'Università adotta, in coerenza con il Piano Strategico, un nuovo documento di pianificazione denominato **Piano Integrato** e previsto dalle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", emanate dall'ANVUR nel maggio 2015 e approvate in via definitiva con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR. La logica su cui si fonda il Piano Integrato è costituita da una nozione "allargata" di performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione che si manifesta attraverso i suoi prodotti tipici, quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi 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 economiche necessarie per perseguirle.

Il Piano Integrato mira, quindi, a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella della trasparenza e quella dell'anticorruzione e deve essere coerente sia con il sistema di programmazione strategica pluriennale sia con la programmazione economico-finanziaria annuale dell'università.

Strettamente collegati al Piano Integrato sono pertanto:

-il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 (art. 11, comma 2) e dal D.Lgs. n. 33/2013 (art. 9 e art. 10);

-il **Piano di prevenzione della corruzione** previsto dalla L. n. 190/2012 e successivi decreti.

Il Piano strategico interagisce direttamente con la programmazione delle politiche riferite alle risorse umane, contenuta nel **Programmazione triennale del fabbisogno del personale**: è infatti necessario che le linee strategiche declinate dall'Università siano sostenute da coerenti politiche di reclutamento delle risorse umane.

L'Università considera inoltre la formazione e l'aggiornamento del proprio personale elemento strategico per la realizzazione dei cambiamenti organizzativi dell'Ateneo, anche in un'ottica di miglioramento dei servizi resi all'utenza, nonché strumento essenziale per il miglioramento professionale dei lavoratori; a tal fine l'amministrazione provvede ad elaborare un **Piano biennale/triennale di formazione e aggiornamento del personale**, in linea con le strategie dell'Ateneo.

Con riguardo alle politiche di genere e delle pari opportunità, il Piano strategico fonda le proprie linee di intervento sui contenuti del **"Piano delle Azioni Positive"**, elaborato e proposto dal Comitato Unico di Garanzia dell'Università e approvato con delibere del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione, in conformità con il principio di uguaglianza e i principi di non discriminazione sanciti dalla Costituzione

italiana, dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, dalla Convenzione europea dei diritti dell'uomo nonché dallo Statuto di Ateneo e nel rispetto di quanto previsto dai D.Lgs. 26 marzo 2001 n. 151 e 30 marzo 2001 n. 165 nonché dal D.Lgs. 11 aprile 2006 n. 198.

L'introduzione del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento periodico (**AVA**), avviato dai DM 47/2013 e 1059/2013 e recentemente modificato dal DM n. 987 del 12/12/2016 (le cui disposizioni si applicheranno a partire dall'a.a. 2017/2018), ha richiesto di dotarsi di un documento che definisca le politiche per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo in coerenza con le linee di indirizzo del Piano strategico; su tale documento devono poi fondarsi le linee guida per l'Assicurazione della Qualità di competenza del Presidio della Qualità.

Esistono, inoltre,:

- il **Programma triennale delle opere pubbliche 2016-2018** ex art. 128 del Codice degli appalti (da adottare entro 15 ottobre e far approvare annualmente con il bilancio di previsione), incentrato fondamentalmente sull'attività di conservazione del patrimonio, sull'adeguamento alla normativa di prevenzione incendi e più in generale sulla sicurezza, cui risultano collegate specifiche risorse finanziarie;
- il **Piano Annuale della Comunicazione** nel quale vengono pianificate e ricondotte tutte le attività di informazione e comunicazione dell'Ateneo.

Il **processo di sviluppo** del Piano strategico, avviato su iniziativa del Rettore nel luglio 2015, si è basato su una condivisione con i principali referenti interni all'Ateneo (Rettore, Direttore Generale, Presidente del Consiglio di Amministrazione) delle possibili azioni strategiche da intraprendere, che ha portato alla prima stesura del documento recante le linee strategiche per il triennio 2016-2018. La condivisione delle linee strategiche ivi individuate è stata poi allargata al Direttore del Dipartimento, al Direttore del Centro per la Valutazione e le Certificazioni Linguistiche (CVCL) e ai responsabili di tutte le strutture dell'Ateneo richiedendo, oltre che una declinazione degli obiettivi strategici in possibili azioni operative, anche una riflessione sulle eventuali risorse necessarie per la loro realizzazione.

È seguito un processo di analisi del contesto interno (individuazione dei punti di forza e criticità), delle condizioni di successo e dei rischi e delle opportunità esterne (opportunità e minacce). In particolare, al fine di estendere ed approfondire il lavoro di analisi di contesto, sono stati coinvolti, attraverso la compilazione di un questionario sulla percezione delle condizioni interne ed esterne che impattano sull'Ateneo i seguenti soggetti: il Rettore, il Direttore Generale, il presidente del C.d.A., la coordinatrice del Nucleo di Valutazione, i Senatori e i Consiglieri di Amministrazione, i rappresentanti degli studenti in seno al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione nonché tutti i docenti che hanno uno specifico ruolo (delegati rettorali, presidenti dei corsi di laurea). Si è tenuto inoltre conto di alcune analisi di customer (customer studenti corsi di laurea e lingua, benessere organizzativo, customer docenti) e sono state effettuate delle specifiche interviste dirette a studenti dei corsi di lingua e cultura italiana e corsi di laurea e di laurea magistrale.

Partendo da questa prima analisi, sono stati definiti gli obiettivi e le azioni strategiche, elaborate tenendo conto anche, ove disponibili, del confronto con l'esterno (analisi di benchmark). A ciascuna azione, infine, sono stati affiancati degli indicatori destinati alla valutazione dei risultati conseguiti nonché individuati i soggetti responsabili del monitoraggio per il raggiungimento delle azioni pianificate. Il Piano strategico, nel corso del triennio di riferimento, sarà oggetto di verifica annuale da parte dei soggetti responsabili del monitoraggio entro il mese di settembre e, ove necessario, sarà oggetto di aggiornamenti annuali che verranno approvati entro il mese di ottobre.

In particolare il processo di definizione del Piano strategico Unistrapg si caratterizza per:

- ✓ analisi dell'ambiente esterno ed interno per identificare le attese degli stakeholder e individuare le opportune strategie;
- ✓ partecipazione degli stakeholder nella definizione della visione, della strategia e degli obiettivi (strategia partecipata);
- ✓ attenzione al contesto esterno e al confronto con gli altri attori del sistema (benchmark);
- ✓ individuazione dei soggetti responsabili delle azioni;
- ✓ individuazione di target e presenza di valori iniziali;
- ✓ formalizzazione delle attività di monitoraggio

- ✓ collegamento del Piano strategico con gli altri documenti di pianificazione dell'Ateneo, con le risorse umane ed economiche disponibili e con le linee di indirizzo ministeriale.

Il presente Piano strategico è stato predisposto in un'ottica di sintesi e massima comprensibilità per i portatori d'interesse interni ed esterni e al fine di mantenere questo carattere di facile sintesi del documento, la base dati di analisi è stata raccolta separatamente e resa disponibile agli organi di governo dell'Ateneo. I contenuti del documento, nel corso del triennio di riferimento, potranno essere implementati, migliorati, e arricchiti a seguito di monitoraggi intermedi e dell'implementazione di diversi strumenti e tecniche a supporto della pianificazione strategica che potranno essere incrementati. Ad oggi l'assenza di un sistema di gestione integrata delle banche dati dell'Ateneo ha reso difficoltosa, in questa prima fase di definizione del Piano strategico, l'individuazione dei valori iniziali degli indicatori e dei relativi target. Nel corso del 2016, con l'ultimazione dell'implementazione di un sistema integrato e centralizzato di gestione dei dati d'Ateneo, verrà perfezionata l'analisi dei valori iniziali e la definizione dei target per ciascuna azione e saranno inserite nel primo aggiornamento annuale del Piano strategico.

Schema del processo di pianificazione strategica:

	Azioni	Attori	Tempi
Definizione	Missione		
	Visione		
	Valori	Governance	
	Linee strategiche		
	Primo coinvolgimento degli stakeholder	Stakeholder	
	Individuazione dei fattori critici e di successo	Struttura supporto	Anno n-1
	Analisi SWOT		
	Definizione obiettivi strategici	Governance	
	Definizione azioni strategiche		
	Secondo coinvolgimento degli stakeholder	Stakeholder	
	Approvazione Piano Strategico	SA e CdA	
	Monitoraggio intermedio	Responsabili monitoraggio azioni strategiche	Anno n
	Aggiornamento Piano Strategico	Governance	
	Monitoraggio intermedio	Responsabili monitoraggio azioni strategiche	Anno n+1
	Aggiornamento Piano Strategico	Governance	
	Verifica conclusiva dei risultati	Governance	Anno n+2
	Riavvio del processo di pianificazione		



EUROPA

ALGERIA

SAHARA

NIGERIA

CAMERUN

LIBIA

TIBESTI

CIAD

REP. CENTRAFRICANA

EGITTO

SUDAN

ERITREA

ETIOPIA

IRAN

ARABIA SAUDITA

YEMEN

GIORDANIA

ISRAELE

LIBANO

SIRIA

IRAC

GIORDANIA

ISRAELE

LIBANO

2. ANALISI DEL CONTESTO

2.1 Il contesto esterno

L'Università per Stranieri di Perugia è un'istituzione pubblica di alta cultura ad ordinamento speciale la cui missione consiste nel promuovere e organizzare 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 nonché con le istituzioni nazionali e internazionali che perseguono scopi affini. L'Università, in applicazione dei principi della Costituzione, assicura l'esercizio del diritto allo studio e contribuisce a garantire la compiuta realizzazione del diritto degli studenti a conseguire i loro obiettivi di formazione culturale e professionale, anche mediante percorsi e metodologie didattiche innovative. Inoltre, in linea con il contesto normativo (D.M. 30 gennaio 2013 n. 47) che inserisce le attività di terza missione tra le attività istituzionali degli atenei, l'Università promuove le attività di terza missione incrementando i rapporti con le imprese locali, nazionali ed internazionali. L'Università, ponendosi l'obiettivo di sostenere il trasferimento tecnologico ed aumentando le relazioni con il mondo imprenditoriale, intende ampliare il proprio contributo allo sviluppo sociale, culturale ed economico del paese, nell'ambito di un quadro economico internazionale in cui i paesi in forte crescita sono quelli che investono di più in innovazione tecnologica e ricerca. Nel contesto delle attività di terza missione, l'insegnamento e la diffusione della lingua e cultura italiana hanno un impatto sociale di prima grandezza con riguardo ad un aspetto di rilevante e urgente attualità come l'apprendimento degli immigrati. A fronte di questi obiettivi istituzionali l'Ateneo non potrà non tener conto dell'insicurezza e delle problematiche emergenti dalle dinamiche politiche internazionali che possono avere un impatto significativo sulla mobilità degli studenti extra-UE dei corsi di lingua e cultura italiana.

La crisi economica che ha caratterizzato l'ultimo decennio, la costante tendenza alla riduzione complessiva delle risorse pubbliche da assegnare al sistema universitario, l'accresciuta competitività tra gli atenei, sono gli elementi caratterizzanti del quadro di riferimento esterno da cui derivano importanti criticità in materia di programmazione e nell'ambito del quale l'Università è ben determinata a cogliere tutte le possibili opportunità di sviluppo e miglioramento.

Il Piano strategico tiene conto della normativa nazionale in tema di Programmazione degli atenei, in particolare del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella legge 31 marzo 2005, n. 43; le *"Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"* sono state definite dal MIUR con D.M. n. 635 dell'8 agosto 2016 e successivamente specificate con Decreto Direttoriale n. 2844 del 16/11/2016 recante le *"Modalità di attuazione della Programmazione Triennale delle Università ai sensi del decreto ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635"*.

Il Piano strategico fa riferimento, inoltre, a tutta la normativa in vigore inerente sia il sistema universitario sia, più in generale, le amministrazioni pubbliche.

Il carico adempimentale che ha coinvolto le università a seguito delle riforme contenute nel D. Lgs. 150/2009 e nella L. 240/2010 nonché l'introduzione della VQR e, nell'ambito del sistema AVA, delle Schede SUA-CDS e SUA-RD, rappresenta un elemento di forte impatto sulle attività amministrative e su quelle riconducibili alla didattica e alla ricerca scientifica. Alle scadenze spesso molto ravvicinate degli adempimenti richiesti, si affiancano poi i numerosi vincoli normativi e di bilancio (contingentamenti assunzionali, vincoli di bilancio, etc.) accumulatisi negli anni e riduzioni costanti del FFO complessivo, sempre più collegato ai risultati conseguiti in tema di valutazione della didattica e valutazione della ricerca e, nel prossimo futuro, anche ai risultati sulla qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi.

Negli ultimi anni il sistema universitario è stato ricondotto su un sentiero di sostenibilità economica nonostante il calo delle risorse a disposizione, il cui ammontare resta comunque nel complesso insoddisfacente se si procede ad un confronto con quanto avviene nel contesto internazionale. Lo svolgimento delle funzioni della didattica, della ricerca e del sostegno diretto al sistema economico e sociale (terza missione) rendono necessaria una seria riflessione sulle dimensioni ottimali o almeno minime

necessarie del sistema universitario e sulle risorse da investire, in un contesto di *governance* rinnovata e chiamata a coinvolgere tutti gli attori nel rispetto dei principi di una autonomia responsabile.

Dal 2009 il finanziamento complessivo del MIUR al sistema universitario si è ridotto di circa 1 miliardo, (-13% in termini nominali, -20% in termini reali). La riduzione delle risorse si è resa possibile attraverso la riduzione del personale, soprattutto dei docenti ordinari il cui numero in passato era rapidamente cresciuto, e dal blocco delle progressioni stipendiali. Il rapporto studenti/docenti si è riportato oggi su valori elevati. Nei prossimi anni, a livello nazionale, uscirà per pensionamento un numero importante di docenti, pari al 17% del totale (fonte: ANVUR - Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013) e sarà, quindi, necessario assicurarne il ricambio al fine di salvaguardare la quantità e la qualità dell'insegnamento e il governo degli atenei nonché il potenziale di ricerca del Paese.

Nel triennio 2011/2013 l'Università per Stranieri di Perugia ha visto ridursi la quota complessiva del Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO), che soltanto nel 2014 ha registrato un incremento in seguito all'inserimento della quota premiale relativa all'internazionalizzazione della didattica (art. 3, lettera c, del D.M. n. 815/2014), non prevista nell'esercizio precedente. Nell'anno 2015 l'andamento del FFO è di nuovo in diminuzione: 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.

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, costituisce infatti una delle nuove e più importanti sfide del sistema universitario.

La quota premiale del FFO per l'anno 2015 era pari a circa il 20% del totale ed era così ripartita:

- 65% in base ai risultati conseguiti nella Valutazione della qualità della ricerca (VQR 2004 - 2010);
- 20% in base alla Valutazione delle politiche di reclutamento;
- 7% in base ai risultati della didattica con specifico riferimento alla componente internazionale;
- 8% in base ai risultati della didattica con specifico riferimento al numero di studenti regolari che hanno acquisito almeno 20 CFU.

In considerazione del fatto che in futuro la quota base del FFO diminuirà sempre più a favore dell'incremento della quota premiale (la tendenza è di innalzarla fino al 30% del totale) e che tale quota sarà assegnata sulla base dei risultati della didattica e della ricerca conseguiti dagli atenei e vedrà un apporto essenziale della qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati, l'Università dovrà porre particolare attenzione ai parametri fissati per la valutazione di tali risultati. Indirizzando le proprie strategie al miglioramento dei risultati collegati agli indicatori utilizzati dal MIUR, l'Università potrà perseguire l'obiettivo di aumentare l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuito.

In tale contesto appare necessario che l'Università valorizzi le risorse scientificamente attive e afferenti ai settori scientifico-disciplinari in cui si è registrata una maggiore incidenza dell'eccellenza nella VQR 2004/2010 e che tale valorizzazione si traduca in un obiettivo prioritario per una strategia che voglia trainare la ricerca di Ateneo verso alti livelli di qualità.

In Italia la spesa in ricerca e sviluppo è tra le più basse rispetto alle grandi economie industriali. Tale squilibrio è dovuto principalmente alla carenza degli investimenti del settore privato, pari a circa la metà della media europea. Le risorse pubbliche risultano anch'esse inferiori alla media e non riescono a compensare il vistoso ritardo del settore privato. Le risorse pubbliche investite in ricerca ammontano a circa lo 0,52% del PIL, ossia 0,18 punti in meno rispetto alla media dei paesi OCSE: decimi di punto di differenza che si traducono però in cifre imponenti, circa 3 miliardi di euro, ovvero un terzo del totale del finanziamento pubblico alla ricerca in Italia. Alle minori risorse corrisponde inevitabilmente un minor numero di ricercatori e un minor potenziale di innovazione. Nonostante ciò, i risultati della ricerca italiana sono positivi. Il sistema nel suo complesso, caratterizzato da un'ampia presenza di enti di ricerca al fianco delle università, mostra nei settori scientifici, dove è più immediato il confronto internazionale, una qualità delle pubblicazioni che si colloca a ridosso dei principali paesi europei. Inoltre, in rapporto alle risorse investite e al numero dei ricercatori, la quantità e la qualità della ricerca risultano elevate, a dimostrazione di una produttività più che adeguata e di una vitalità che merita di essere valorizzata. La capacità di attrarre finanziamenti europei nei programmi quadro dedicati alla ricerca evidenziano come il Paese soffra del complessivo sottodimensionamento del sistema della ricerca. La quota dei fondi ottenuti è inferiore alla quota di

contribuzione al *budget* dell'Unione Europea. D'altro canto, se si rapportano al numero dei ricercatori, le risorse acquisite appaiono elevate nel confronto con i grandi paesi dell'Europa continentale e mediterranea. A quanto sopra si aggiunga che le risorse del MIUR dedicate specificatamente al finanziamento della ricerca, come quelle per il finanziamento dell'università, sono sensibilmente diminuite nel tempo, riducendo ulteriormente la capacità di università ed enti di disporre di risorse aggiuntive per condurre e realizzare progetti di ricerca di ampio respiro. La divisione territoriale che esiste per gli esiti della didattica si ripete per quelli della ricerca, con gli atenei del Nord che producono mediamente una ricerca di più elevata qualità rispetto a quelli del Centro e del Mezzogiorno (fonte: ANVUR - Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013).

A livello europeo, il Programma Quadro europeo per la Ricerca e l'Innovazione (2014 - 2020) denominato "Horizon 2020" rappresenta oggi la principale opportunità di finanziamento per la ricerca scientifica universitaria. La ricerca Socio-Economica e Umanistica è collegata in particolare al 6° Challenge di Horizon 2020 intitolato "Europa in un mondo che cambia: società inclusive, innovative e riflessive", ma risulta anche trasversale a tutti gli altri pilastri del Programma. È necessario puntare fortemente sulla realizzazione di partenariati in cui siano utili le competenze dell'Università, anche attraverso azioni di internazionalizzazione e di formazione mirata del personale docente e tecnico-amministrativo di supporto alla ricerca.

In merito all'andamento delle iscrizioni, in base ai dati dell'Anagrafe degli Studenti del MIUR, negli ultimi cinque anni le immatricolazioni sono in calo del 7%; tale fenomeno è in gran parte dovuto al calo degli iscritti di età più matura, a sua volta causato anche da un drastico ridimensionamento degli incentivi per gli studenti lavoratori, in particolare quanto emerge dalla L. n. 240/2010 sulla possibilità di riconoscere crediti formativi a studenti lavoratori sulla base di apposite convenzioni tra università e datori di lavoro (ad esempio per i lavoratori del settore pubblico, forze armate, polizia ecc.) o ordini professionali. Sono, inoltre, più di 105mila coloro i quali, per sfiducia o mancanza di fondi, hanno scelto di non iscriversi concretizzando così un calo degli iscritti nell'a.a. 2014/2015 pari a circa il 6% rispetto all'a.a. 2010/2011 (fonte: dati ANS aggiornati al 2 dicembre 2015).

Un'autorevole fonte nel campo dell'analisi delle condizioni di studio e di vita degli studenti è costituita dalla *Settima Indagine Eurostudent - Studiare all'università negli anni della crisi economica* (pubblicata sul sito del MIUR il 4 novembre 2015), la periodica indagine scientifica promossa e co-finanziata dal MIUR - Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca - che ha analizzato le condizioni di vita e di studio degli studenti italiani iscritti nell'anno accademico 2011-2012 a corsi di laurea, di laurea magistrale o di laurea magistrale a ciclo unico delle università statali e non statali. L'indagine è stata realizzata dalla Fondazione Rui, in collaborazione con l'Università per Stranieri di Perugia e l'Associazione servizi e ricerche Rui. La crisi economica ha causato rilevanti cambiamenti nelle abitudini di vita degli studenti italiani. Negli ultimi anni è salita del 7% la percentuale di studenti provenienti da famiglie con livello di istruzione medio-alto (genitori diplomati o laureati) e da famiglie di ceto impiegatizio. L'indagine mostra come le famiglie in condizione socio-economica modesta, che hanno adottato strategie per fronteggiare la crisi, considerino l'investimento nell'istruzione superiore dei figli una risposta per favorire l' "ascensore sociale". Risulta, inoltre, che uno studente su due è pendolare per far fronte al rilevante aumento dei costi universitari e alle ridotte risorse economiche della famiglia: si tratta di una vera e propria "strategia di sopravvivenza" messa in atto per continuare gli studi. D'altro canto, uno studente su tre sceglie di studiare lontano da casa, preferendo nella scelta prevalentemente gli atenei del nord Italia e con ciò determinando una grave diminuzione delle iscrizioni nelle regioni meridionali ed incrementando sensibilmente il divario già esistente tra le università del centro-nord e quelle del sud. Rispetto a dieci anni fa (dati ANS), le regioni del sud hanno perso circa 45mila iscritti. Sempre a causa della crisi economica diminuisce nettamente il numero dei ragazzi che studiano e svolgono, contemporaneamente, un lavoro retribuito: il calo è quasi pari al 30%. È sempre più difficile, infatti, trovare un lavoro che contribuisca a sostenere le spese collegate agli studi universitari. Le dimensioni dell'area d'intervento del sistema del Dsu non sono cambiate: la quota dei fruitori, stabile al 35%, è un dato che si conferma da dieci anni. Si rilevano significativi cambiamenti nella diffusione delle tipologie di aiuti erogati: la quota di studenti che hanno avuto la borsa di studio è diminuita, solo il 10% degli studenti l'ha ricevuta nell'anno accademico di riferimento. Viceversa, è cresciuta la quota di studenti che hanno ottenuto l'esonero totale o parziale dalle tasse, dai contributi e dalla tassa regionale per il Dsu. L'Indagine fa

emergere, quindi, una sorta di "dinamica di rimpiazzo" concretizzatasi negli ultimi anni, in conseguenza della quale gli aiuti economici indiretti hanno sostituito quelli diretti, limitando le conseguenze negative di una consistente riduzione delle erogazioni finanziarie, in primo luogo per le borse di studio. Crescono le differenze territoriali nell'intervento dei sistemi locali del Dsu con un divario rilevante tra Nord e Sud: il Centro-nord, sebbene a fatica, "tiene meglio" mentre il Mezzogiorno, in conseguenza della riduzione delle risorse disponibili e del minor volume di interventi realizzati, si è allontanato dal resto del Paese. La crescita delle differenze fra sistemi territoriali del Dsu costituisce uno degli impatti più gravi della crisi economica sulla condizione studentesca, in termini di equità e d'inclusione sociale. Risulta opportuna una riflessione sulla necessità di mettere in atto una strategia volta al potenziamento degli strumenti a sostegno del diritto allo studio, che si concretizzi nella creazione di fondi ad hoc per gli studenti per avviare nuovi progetti, nella riduzione di tasse e contributi, nell'incremento delle borse Erasmus+, nell'attribuzione di premi alle matricole più meritevoli.

Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore si basa su un accordo intergovernativo di collaborazione formalmente sottoscritto nella Conferenza interministeriale tenuta a Budapest e Vienna nel marzo 2010. L'iniziativa era stata lanciata come "Processo di Bologna" alla conferenza dei ministri dell'istruzione superiore che si era tenuta a Bologna nel giugno 1999 ed era stata ispirata dall'incontro dei Ministri di Francia, Germania, Italia e Regno Unito del 1998. L'obiettivo è costruire uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore che:

- si fondi sulla libertà accademica, l'autonomia istituzionale e la partecipazione di docenti e studenti al governo dell'istruzione superiore;
- generi qualità accademica, sviluppo economico e coesione sociale;
- incoraggi studenti e docenti a muoversi liberamente;
- sviluppi la dimensione sociale dell'istruzione superiore;
- favorisca l'occupabilità e l'apprendimento permanente dei laureati;
- consideri studenti e docenti come membri della comunità accademica;
- si apra all'esterno e collabori con l'istruzione superiore di altre parti del mondo.

Nell'ambito dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore i governi hanno impostato alcune riforme strutturali di rilievo, quali:

- l'introduzione di un sistema di titoli comprensibili e comparabili (il sistema a tre cicli di primo, secondo e terzo livello);
- la trasparenza dei corsi di studio attraverso un comune sistema di crediti basato sul carico di lavoro e i risultati di apprendimento, e attraverso il Diploma Supplement;
- il riconoscimento dei titoli e dei periodi di studio;
- un approccio condiviso all'assicurazione della qualità;
- l'attuazione di un quadro dei titoli per lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.

Sulla base degli accordi raggiunti nell'ambito dello Spazio Europeo dell'Istruzione superiore i governi hanno attuato le conseguenti riforme legislative necessarie. Anche il sistema universitario italiano ha attivato una serie di riforme strutturali per adeguarsi al modello europeo, con risultati molto positivi riguardo all'aumento del numero di laureati nei primi anni di applicazione del modello basato su tre livelli di titoli di studio (con una crescita significativa di quasi 56.000 unità in più nell'anno a.a. 2004/2005 rispetto all'a.a. 2003/2004 e di quasi 42.000 unità nell'a.a. 2005/2006 rispetto all'a.a. precedente); l'andamento della crescita cambia notevolmente a causa della crisi economica: il numero dei laureati dall'a.a. 2007/2008 e fino all'a.a. 2012/2013 continua a salire ma in proporzioni di molto inferiori rispetto agli anni accademici precedenti e nell'a.a. 2013/2014, per la prima volta, il numero dei laureati smette di crescere e scende di circa 4.500 unità. (fonte: dati ANS aggiornati al 07/02/2014). Il rilevante incremento del numero dei laureati fino all'a.a. 2012/2013 mostra come l'istruzione terziaria non è più limitata a una ristretta fascia di persone ma è diventata accessibile ad una più ampia fascia di popolazione; ciò è stato reso possibile grazie alla trasformazione dell'istruzione universitaria, che, come accade negli altri paesi, anche in Italia ha perso il suo carattere elitario ed ha assunto una dimensione che può essere definita "di massa". Nel dibattito pubblico questa trasformazione, comune a pressoché tutti i paesi avanzati, ha conseguentemente portato alla convinzione che ormai in Italia vi sia quasi un eccesso di laureati. I confronti internazionali mostrano, al

contrario, che l'Italia risulta ancora tra i paesi con la più bassa quota di persone in possesso di un titolo terziario, anche tra i più giovani, e che lo scarto rispetto ai valori medi europei non si è ridotto nel tempo, poiché anche negli altri paesi è avvenuta una generalizzata espansione dell'istruzione universitaria. (fonte: ANVUR - Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013). Il minore risultato dell'Italia nei tassi di laurea dei più giovani dipende fondamentalmente da un basso tasso di iscrizione tra i giovani adulti, con buona probabilità già impegnati in un'attività lavorativa, e da tassi di successo tra quanti si iscrivono relativamente bassi nel confronto internazionale. Parte di queste differenze con gli altri paesi potrebbero derivare dalla mancanza nel nostro Paese di un'offerta di corsi di livello terziario a carattere professionalizzante che nella media dei paesi europei ha un peso di circa il 25% sul totale di quanti conseguono un titolo terziario. L'offerta formativa italiana non consente alternative, dopo la maturità, tra un corso di laurea a contenuto prevalentemente teorico e l'abbandono degli studi.

Quasi un terzo degli immatricolati abbandona o cambia corso di studio dopo il primo anno, evidenziando la difficoltà nel passaggio dalla scuola all'università: inefficacia o assenza di attività di orientamento formativo, deficit di preparazione di parte degli studenti rispetto al tipo di istruzione terziaria disponibile, debolezza del tutoraggio erogato agli immatricolati sono possibili spiegazioni di un fenomeno che dovrebbe essere affrontato e combattuto, visti i costi che esso impone alle famiglie e al sistema universitario. Sono altresì poco rassicuranti i dati sulla dispersione (quasi il 40% tra quanti si iscrivono a un corso di laurea triennale non conclude gli studi) e sul tempo medio per il conseguimento della laurea. Relativamente ai risultati della didattica, viene confermato il gap tra gli atenei del Nord e quelli del Centro e del Sud, a tutto vantaggio dei primi. I predetti dati mostrano chiaramente una scarsa efficienza del sistema, da cui derivano costi diretti e indiretti di difficile quantificazione ma certamente elevati. Si pensi al ritardo nell'ingresso nel mondo del lavoro, in un contesto quale quello italiano che già di per sé impone tempi di inserimento dei giovani eccessivamente lunghi. (fonte: ANVUR - Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013)

Con D.P.R. 14 febbraio 2016 n. 19 è stato emanato il "Regolamento recante disposizioni per la razionalizzazione ed accorpamento delle classi di concorso a cattedre e a posti di insegnamento, a norma dell'articolo 64, comma 4, lettera a), del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133", che ha rivisto l'assetto ordinamentale delle classi di concorso per la scuola secondaria di primo e di secondo grado ed ha, tra le altre, istituito la nuova classe di concorso A-23 "Lingua italiana per discendenti di lingua straniera". In un domani molto prossimo, quindi, a insegnare l'italiano agli stranieri in classe saranno docenti formati ad hoc, con tutte le competenze tecniche, linguistiche e motivazionali necessarie. L'Università, data la sua natura di ateneo internazionale, ha all'interno della sua offerta formativa corsi che hanno tutti i requisiti fissati dal sopracitato regolamento e che coincidono con i piani di studio e i crediti formativi del corso di laurea magistrale in "Italiano per l'insegnamento a stranieri". Il corso di laurea magistrale ITAS consta di un programma di studi mirato e consolidato che permetterà a molti giovani laureati che scelgono questa strada di accedere al concorso per l'insegnamento. Era diventato ormai urgente intervenire in questo settore in un Paese meta di flussi migratori come il nostro, ove la conoscenza della lingua diventa uno strumento di primaria importanza per favorire l'integrazione sociale degli stranieri e per realizzare una società inclusiva. L'apprendimento del linguaggio è inoltre un fattore di coesione sociale nonché di crescita. La vocazione e la mission dell'Università per Stranieri di Perugia, per la sua natura internazionale e multiculturale, si fondano sulla formazione linguistica quale strumento indispensabile di coesione e integrazione sociale. È noto infatti che senza la padronanza della lingua non può esserci conoscenza della cultura e delle tradizioni di un paese. È di tutta evidenza come ciò possa costituire un'occasione di crescita per l'Università, uno strumento per incrementare l'attrattività della sua offerta formativa, che nel caso di specie apre una fondata prospettiva di occupabilità per lo studente.

La "nuova classe concorsuale" rimanda inoltre all'attività del Centro per la Valutazione e le Certificazioni Linguistiche dell'ateneo che dal 2012 certifica non solo le conoscenze linguistiche per l'italiano degli studenti stranieri, ma anche le competenze pedagogiche e didattiche degli insegnanti di italiano come lingua straniera. Si tratta di certificazioni importanti per tutti i laureati che vorranno specializzarsi in questo campo.

Il corso di laurea magistrale in "Italiano per l'insegnamento a stranieri" si propone, come principale obiettivo, la formazione di futuri docenti di italiano L2, cui si collega uno sbocco professionale nella docenza dell'italiano lingua non materna nelle scuole statali in Italia e all'estero.

Da un altro punto di vista, la conoscenza approfondita della civiltà italiana rende il laureato collocabile anche in enti e organismi che si occupano della diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero e della promozione del patrimonio culturale italiano, ad esempio con il seguente ruolo: docente di italiano in scuole ed enti privati, centri territoriali, ed altre istituzioni culturali o umanitarie, in Italia e all'estero; collaboratore ed esperto linguistico nei corsi di lingua e cultura italiana, nei centri linguistici d'ateneo e nei centri per la verifica e la valutazione delle competenze linguistiche; lettore di italiano nelle università e nelle scuole all'estero; funzionario culturale nelle sedi di rappresentanza dell'Italia all'estero, enti e fondazioni che si occupano della diffusione della lingua e della cultura italiana; redattore e pubblicista nel campo dell'editoria; consulente e collaboratore in scuole pubbliche e private per l'inserimento e il sostegno linguistico di alunni stranieri; mediatore e facilitatore linguistico-culturale, ma anche ricercatore o operatore sul campo per progetti specifici.

Con il citato D.P.R. 19/2016 è stata, inoltre, istituita la nuova classe di concorso A-65 "Teoria e tecnica della comunicazione", che offre nuove opportunità e prospettive di occupabilità agli studenti di questo settore e, per quanto specificamente riguarda l'Università per Stranieri di Perugia, consentirà ai laureati del corso di laurea magistrale COMPSI di accedere al concorso per l'insegnamento. L'istituzione di tale classe di concorso consentirà, infatti, ai laureati di ambire (dopo aver conseguito l'abilitazione all'insegnamento) a una cattedra presso gli Istituti tecnici – settore tecnologico, indirizzo grafica e comunicazione – per l'insegnamento di Teoria della Comunicazione nel II biennio. La nuova opportunità professionale arricchisce l'ampio ventaglio di sbocchi occupazionali per questi laureati, solitamente impiegati in attività quali giornalista, addetto alle pubbliche relazioni, esperto di strategie comunicative nel campo della comunicazione di massa, esperto in web e nuove tecnologie ed esperto in marketing e comunicazione pubblicitaria. Essa costituisce, pertanto, un elemento di contesto che potrà aumentare l'attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Dal rapporto «E-Learning: la rivoluzione in corso e l'impatto sul sistema della formazione in Italia», realizzato per Aspen Institute Italia da «I talenti italiani all'estero» (un gruppo di giovani ricercatori e docenti), emerge chiaramente come, attraverso lo sviluppo di un'offerta di formazione di qualità on-line, il sistema Italia può proporre e far conoscere le proprie eccellenze ad una platea internazionale e aprire nuove strade al nostro sistema educativo per tornare ad essere un centro di attrazione di risorse e di persone di valore. Per realizzare questo obiettivo è necessario l'impegno di tutti gli attori – dalla politica al sistema universitario e alle imprese. Il rapporto analizza i processi di insegnamento e apprendimento a distanza basati sulle tecnologie digitali nel nostro Paese e fornisce un contributo importante nel dibattito sul futuro della nostra istruzione in quanto elaborato in un contesto, quello delle grandi multinazionali tecnologiche e delle università internazionali, dove l'e-learning è ormai da tempo un realtà ed è parte integrante dell'offerta formativa rivolta non solo a studenti e dipendenti ma anche alla platea globale di giovani e meno giovani che utilizzano le nuove tecnologie della comunicazione per aggiornarsi, studiare, seguire i propri interessi e i propri sogni.

In particolare, nelle università estere, da un lato l'offerta di corsi online di qualità integra stabilmente l'offerta formativa, facilitando il percorso di studi agli studenti che hanno difficoltà a frequentare in sede, mentre dall'altro l'offerta massiccia e spesso gratuita di contenuti educativi online diventa una opportunità per ribadire (o per migliorare) la visibilità e l'appeal di una istituzione universitaria. Si evidenzia, in particolare, l'esperienza vincente dei MOOC (Massive Open Online Courses), le grandi piattaforme per la fruizione online di contenuti formativi, che stanno riscuotendo un grande successo di pubblico, misurabile in milioni di studenti e in migliaia di corsi offerti, perché risponde alle esigenze di una società dove non esiste più una netta separazione fra progetti formativi individuali e vita lavorativa. In Italia finora i corsi on-line sono stati quasi esclusivamente presenti nelle università telematiche e sono stati guardati con sufficienza dal mondo accademico. Negli ultimi anni sta crescendo il numero di università italiane che erogano corsi on-line e utilizzano l'e-learning anche per integrare la formazione in presenza, ma sono rivolti ai soli iscritti. Occorre puntare proprio sulla proposta di corsi online di qualità nei settori della moda, del design e delle eccellenze

del made in Italy, che, come indicato nel rapporto in questione, potrebbero essere la chiave di volta per consentire al sistema Italia di tornare a essere attraente per studenti e professionisti stranieri. Per raggiungere tale obiettivo è necessario che le università innovino nelle metodologie didattiche e individuino le aree realmente strategiche su cui effettuare gli investimenti e che siano in grado di integrare la loro proposta formativa con le esigenze e le conoscenze provenienti dalle aziende. Le aziende, dal canto loro, devono svolgere un ruolo centrale nel proporre contenuti e corsi in grado di promuovere la loro immagine, ma anche di attrarre valide risorse umane provenienti da tutto il mondo. Dalle informazioni e dalle riflessioni contenute nel rapporto e rivolte agli attori del sistema educativo italiano si evince con chiarezza che interessarsi di e-learning oggi significa occuparsi di un processo che interessa l'istruzione scolastica nel suo complesso (dalla scuola materna all'università), la formazione specialistica (inclusa quella aziendale) e il cosiddetto life-long learning (la formazione come processo che accompagna l'intera vita lavorativa).

Questo palazzo
fu costruito nel 1700
e diviso in un'unica



2.1 Il contesto interno

La governance

Ai sensi dello **Statuto** vigente, adottato in attuazione della legge 240/2010, il **Rettore** ha la rappresentanza legale dell'Ateneo ed esercita le funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche; nell'esercizio delle proprie funzioni esso si avvale di Delegati, scelti tra i docenti dell'Università.

La durata triennale del mandato rettorale coincide con il periodo di riferimento del piano strategico di Ateneo ponendosi, dunque, rispetto a questo come garanzia di continuità e presupposto di attuazione.

Il **Senato Accademico** è organo di programmazione, sviluppo e governo dell'attività didattica e delle attività scientifiche e di ricerca dell'Università; sono, invece, di competenza del **Consiglio di Amministrazione** la programmazione, indirizzo e controllo delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo. L'analisi condotta sulla composizione di genere e la distribuzione per fasce di età dei membri del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione alla data del 31/12/2015, ha evidenziato una prevalenza del genere maschile tra i componenti del CdA e, in entrambi, un'elevata percentuale dei componenti di età superiore a 60 anni.

Il **Direttore Generale**, figura che la legge 240/2010 ha fortemente caratterizzato in senso manageriale, è a capo degli uffici e dei servizi dell'Amministrazione ed esplica una generale attività di indirizzo, direzione e controllo nei confronti del personale tecnico e amministrativo; esso è, inoltre, responsabile della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa.

Integrano il sistema di governo dell'Università per Stranieri di Perugia, svolgendo funzioni di controllo e valutazione:

- il **Nucleo di Valutazione di Ateneo**, cui compete la valutazione delle attività didattiche, delle attività di ricerca e dei servizi dell'Università e che espleta 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**, che esercita il controllo sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo.

Fanno parte del sistema di governo qui descritto anche gli studenti dei corsi di laurea, laurea magistrale, master e dottorato attraverso i propri rappresentanti eletti in Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione; questi, unitamente ai rappresentanti eletti dagli studenti in Consiglio di Dipartimento, Consigli di Corso e Commissione Paritetica Docenti-studenti compongono il **Collegio dei rappresentanti degli studenti**. L'analisi condotta sulla composizione del Collegio ne ha evidenziato una rappresentatività non omogenea rispetto all'elettorato attivo, con riferimento ai Corsi di appartenenza, registrandosi tra i membri una prevalenza di iscritti al Corso di Laurea Magistrale "Relazioni Internazionali e Cooperazione allo Sviluppo" dell'Ateneo (dati riferiti al mese di dicembre 2015).

Espleta, infine, una funzione di garanzia a favore di tutto il personale dell'Ateneo il **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** (CUG) che, al fine di favorire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, difesa della salute e benessere organizzativo, contrasta l'esistenza di ogni forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione.

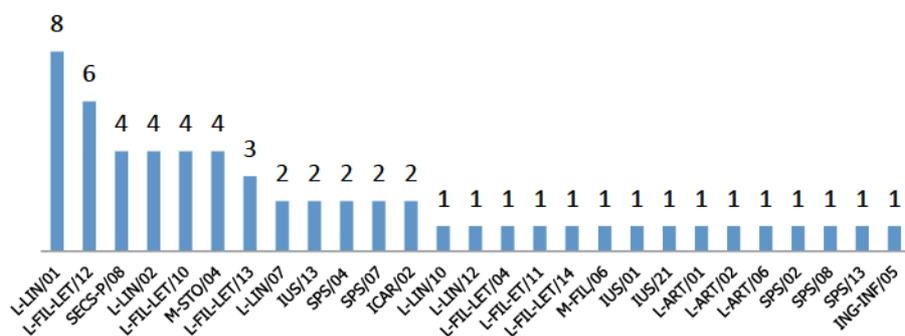
Dipartimento e Centri

La ridefinizione dell'articolazione interna attuata nel 2012, in conseguenza dell'entrata in vigore della legge 240/2010, ha determinato per l'Università per Stranieri di Perugia 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.

Ad esso afferiscono 58 docenti universitari, di cui:

- 11 docenti di I fascia;
- 25 docenti di II fascia;
- 22 ricercatori.

Il grafico che segue illustra la consistenza dei Settori Scientifico Disciplinari (SSD) presenti all'interno del Dipartimento al 31/12/2015:



Esso evidenzia come la razionalizzazione imposta dalla citata normativa abbia determinato la confluenza in un'unica struttura di docenti afferenti a settori disciplinari non omogenei seppure riconducibili al macro-settore delle "Scienze Umane e Sociali"; ciò può comportare una criticità dal punto di vista della pianificazione della ricerca dipartimentale ma, al tempo stesso, costituire un volano per l'instaurarsi di dinamiche collaborative, che favoriscano l'interdisciplinarietà sia nella didattica sia nella ricerca.

Sono organi del Dipartimento:

- il **Direttore**
- il **Consiglio di Dipartimento**.

Al Dipartimento è, inoltre, assegnato uno staff amministrativo di supporto.

L'attività di questo "nuovo" Dipartimento è stata fortemente improntata all'attuazione della normativa introdotta a livello nazionale in materia di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento delle Università e dei Corsi di studio (AVA): espletamento delle procedure di accreditamento iniziale, ottenuto dall'Ateneo per tutti i propri corsi di studio, nonché avvio e messa a regime dei processi di autovalutazione e dei connessi adempimenti.

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

- svolgano le proprie funzioni nell'ambito del Dipartimento gli appartenenti alle categorie ad esaurimento dei docenti di lingua e cultura italiana, docenti comandati e docenti incaricati;
- entrino a far parte del Consiglio di Dipartimento anche rappresentanti dei docenti di lingua e cultura italiana, docenti comandati, docenti incaricati e CEL. Le linee di miglioramento che le analisi condotte hanno evidenziato per il Dipartimento vanno soprattutto nelle direzioni della razionalizzazione delle risorse di docenza disponibili e di una più strutturata pianificazione, monitoraggio e valutazione delle attività dipartimentali, in coerenza con le linee di sviluppo strategico definite a livello di Ateneo.

Il **Centro di Valutazione Certificazioni Linguistiche (CVCL)** costituisce un centro di eccellenza nel settore della verifica e valutazione delle abilità e delle competenze linguistiche, nel quale esso svolge 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". È in via di sviluppo un progetto di certificazione linguistica erogata per via telematica "CELI.IT";
- 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 credito goduto a livello nazionale e internazionale, il network degli enti convenzionati

per l'erogazione degli esami di certificazione nel mondo, il know-how e le competenze scientifiche consolidati nel tempo, costituiscono risorse da valorizzare sia ai fini del potenziamento delle attività del Centro sia per lo sviluppo di sinergie con gli altri settori di attività dell'Ateneo.

Il **Water Resources Research and Documentation Centre** (WARREDOC) è una struttura specializzata nelle attività di formazione, ricerca e documentazione nei settori delle risorse idriche, ambiente, gestione dei disastri naturali e sviluppo sostenibile. Il Centro non risulta aver svolto attività tra il 2013 e il 2015, anni in cui l'Ateneo non ha, peraltro, assegnato ad esso risorse di Bilancio. Le potenzialità dei settori di riferimento, anche in termini di accesso a finanziamenti esterni e la presenza di ricercatori appartenenti a settori scientifico disciplinari coerenti con le attività del Centro, rappresentano un'opportunità per la ripresa della operatività del WARREDOC, anche attraverso la valorizzazione di specifici progetti.

I corsi universitari

L'offerta formativa dell'Università per Stranieri Perugia è articolata su tre cicli, 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 arricchito la propria offerta formativa con l'istituzione di un Master, oggi 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.

La popolazione studentesca dell'Università è caratterizzata da una forte presenza di studenti stranieri, indubbiamente legata al prestigio goduto all'estero nell'insegnamento della lingua italiana e nella formazione dei docenti di italiano L2; tale dato, estremamente positivo in termini di internazionalizzazione ed interculturalità, impegna l'Università in un oneroso supporto agli studenti stranieri nel colmare le lacune linguistiche che potrebbero ostacolare il percorso di studi, attraverso l'erogazione gratuita di lettori di lingua italiana. Si segnala che tali lacune rappresentano una delle cause di rallentamento nel conseguimento della laurea.

I corsi attivi per l'**a.a. 2015-2016** sono:

- Corsi di Laurea:
 - Comunicazione internazionale e pubblicitaria (ComIP)
 - Lingua e cultura italiana (LiCI)
- Corsi di Laurea Magistrale:
 - Comunicazione pubblicitaria, storytelling e cultura d'immagine (ComPSI)
 - Relazioni internazionali e cooperazione allo sviluppo (RICS)
 - Italiano per l'insegnamento a stranieri (ItaS)
 - Promozione dell'Italia e del Made in Italy (PrIMI)
- Dottorato di ricerca:
 - Corso di Dottorato di Ricerca in Scienze Letterarie, Librerie, Linguistiche e della Comunicazione Internazionale (quattro indirizzi: Scienze linguistiche e filologiche, Comunicazione della letteratura e della tradizione culturale italiana nel mondo, Processi di internazionalizzazione della comunicazione e Scienza del libro e della scrittura).
- Corsi professionalizzanti:
 - Master di I livello in "Didattica dell'italiano lingua non materna" XII edizione
 - Corso alta formazione post laurea in "Scienze dell'educazione prenatale" II edizione
 - "Corso di alta formazione professionale per mediatori europei per l'intercultura e la coesione sociale"
 - Corsi di aggiornamento per insegnanti di lingua italiana L2/LS

Il contesto esterno di riferimento in precedenza descritto, le raccomandazioni e i suggerimenti formulati dal Nucleo di Valutazione nella Relazione annuale 2015 (riferita all'anno 2014), la Relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti e Studenti, i Rapporti di Riesame dei singoli corsi di studio, l'analisi condotta in prospettiva diacronica e comparativa sui dati relativi alle iscrizioni ai Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, gli spunti forniti dai referenti interni ai quali è stato sottoposto il citato Questionario sulla percezione delle condizioni interne ed esterne che impattano sull'Ateneo, suggeriscono, in estrema sintesi, tre linee conduttrici sulle quali orientare negli anni a venire le azioni di miglioramento dell'offerta formativa:

- eccellenza della didattica, dei formatori e dell'ambiente di apprendimento;
- specializzazione/professionalizzazione dell'offerta didattica;
- innovazione dei percorsi formativi.

Le azioni che possono essere implementate in tal senso sono di carattere programmatico, metodologico e progettuale; le piccole dimensioni dell'Ateneo possono consentire un coinvolgimento sinergico di tutti gli attori del sistema affinché a tutti i livelli (Ateneo, Dipartimento, singoli Corsi di Studio e individuale, Studenti) ci sia convergenza verso i medesimi obiettivi. Può, inoltre, costituire un possibile catalizzatore di nuove iniziative formative la presenza nel territorio di enti di formazione prestigiosi e altamente specializzati.

Il Sistema di Assicurazione della Qualità

In attuazione della disciplina vigente in materia di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento periodico 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") e con D.R. 75 del 12/03/2013, 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, in aggiunta al PQA, anche il Dipartimento, la Commissione Paritetica Docenti- Studenti e i Corsi di Studio (Presidente, Consigli di corso e Gruppi di Riesame). Il Nucleo di Valutazione svolge, in posizione di terzietà, una funzione di controllo e valutazione sul funzionamento del sistema.

L'Ateneo ha, altresì, avviato tutte le attività finalizzate all'accredimento iniziale della sede e dei corsi di studio, così ottenendo l'accredimento iniziale di tutti i propri Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, nonché i processi di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca; l'Università non è, invece, stata ancora sottoposta a valutazione periodica.

È stato, infine, costituito un ufficio amministrativo di supporto alle attività del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione e l'Amministrazione si sta dotando di un sistema di gestione dei dati integrata, a garanzia della disponibilità dei dati utili ai processi gestionali e di Assicurazione della Qualità.

L'analisi condotta suggerisce di orientare gli sforzi futuri al perfezionamento dell'architettura, dei processi e delle attività di AQ, per migliorarne il grado di integrazione e coordinamento, i flussi di comunicazione e la tracciabilità documentale.

Costituisce, inoltre, un potenziale terreno di sviluppo per il prossimo triennio l'introduzione strutturata di un sistema di Assicurazione della Qualità anche nei settori dei Corsi di lingua e cultura italiana e della Certificazione linguistica.

I corsi di lingua e cultura italiana

L'Università per Stranieri di Perugia nasce negli anni '20 del secolo scorso proprio come istituzione impegnata nell'insegnamento e nella diffusione della lingua e cultura italiane, vocazione che continua ad oggi a caratterizzarne la mission istituzionale.

L'offerta formativa è articolata sul 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).

La durata dei corsi può essere mensile, bimestrale o trimestrale.

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 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. La formazione a distanza, al momento molto marginale, costituisce un possibile terreno di sviluppo di questo settore anche come metodologia integrativa rispetto alla didattica in presenza.

Sono, infine, attivi L2O (Elledueò), il social network dell'Università per Stranieri di Perugia, creato per condividere materiale didattico ed esperienze di insegnamento di Italiano L2 e Tweetaliano, una piattaforma di apprendimento a distanza di tipo sociale avente lo scopo di assistere chi apprende la lingua italiana attraverso una larga comunità di utenti attiva su Twitter.

Quello dei corsi di lingua e cultura italiana è un settore di attività che l'Ateneo intende ripensare avendo esso registrato, nel corso del tempo, un progressivo calo delle iscrizioni imputabile sia a cause di contesto (tra cui cambiamenti geo-politici e geo-economici, presenza di forti competitor, criticità legate al contesto cittadino) sia ad una scarsa dinamicità da parte dell'Università.

Le aree di miglioramento individuabili sono, innanzitutto, quelle dell'offerta formativa e dei servizi di supporto attraverso azioni finalizzate ad orientare dinamicamente la didattica e i servizi alle richieste ed alle esigenze degli utenti, al fine di migliorare l'attrattività dei propri corsi e il proprio posizionamento rispetto ai principali competitor.

Catalizzatori della crescita in questo settore possono essere, per l'Ateneo, il know-how culturale e scientifico maturato nel corso degli anni (che di per sé potrebbe essere valorizzato con apposite iniziative, ad esempio editoriali), nonché l'ampia rete di relazioni ed accordi internazionali stipulati con Paesi di tutto il mondo ed in buona misura ancora non capitalizzati in tutte le loro potenzialità; l'Ateneo vanta, infatti, 173 Accordi di Collaborazione culturale e scientifica attivi nel 2015, oltre alla partecipazione a partenariati e network internazionali.

Le risorse di personale di cui si avvale l'Università per la realizzazione dei Corsi di lingua e cultura italiana, rilevate al 31/12/2015 sono:

Docenti di lingua e cultura italiana: 19

Docenti comandati R.E. L. 204/1992: 2

Docenti incaricati R.E. L. 204/1992: 2

Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) di madrelingua italiana a tempo indeterminato: 27

Collaboratori Esperti Linguistici a tempo determinato, in numero variabile in funzione dei corsi attivi.

Ricerca

La ricerca di Ateneo fa essenzialmente capo al Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, ma nello specifico settore di competenza è svolta anche all'interno del CVCL.

Il corpus dei docenti ricercatori è costituito da 58 docenti, di cui 11 docenti di I fascia, 25 docenti di II fascia e 22 ricercatori. Contribuiscono, inoltre, alla ricerca di Ateneo:

- n. 24 dottorandi, iscritti al Corso di Dottorato in "Scienze letterarie, librerie, linguistiche e della comunicazione internazionale" (cicli XIX, XXX e XXI attivi al 1/02/2016);
- n. 7 assegnisti di ricerca.

Le strutture amministrative di supporto all'attività di ricerca sono il Servizio Ricerca e il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali.

La ricerca è finanziata:

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

Anche nel settore della ricerca le riforme conseguite all'entrata in vigore della legge 240/2010 hanno comportato l'introduzione di meccanismi di valutazione e autovalutazione: la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), basata sui prodotti della ricerca; la valutazione della ricerca nell'ambito del sistema AVA (Scheda SUA-RD); l'accreditamento dei corsi di dottorato.

Il primo esercizio di valutazione VQR, riguardante gli anni 2004-2010 ha avuto, per l'Università per Stranieri di Perugia, esiti non soddisfacenti, con dirette ricadute negative in termini di FFO, in quanto elemento che concorre alla quantificazione da parte del MIUR della quota premiale del Fondo. È attualmente in corso l'esercizio di valutazione VQR 2011-2014, la cui conclusione è prevista per il mese di settembre 2016 (Rapporto Finale ANVUR previsto entro il 31 ottobre 2016).

Quello della ricerca appare, dunque, un settore il cui necessario e urgente miglioramento riveste per l'Ateneo una forte importanza strategica. L'analisi SWOT condotta suggerisce, infatti, la necessità di un impegno consapevole a tutti i livelli (politico, gestionale e scientifico) e la implementazione di azioni coordinate finalizzate a potenziare la ricerca dipartimentale e ad accrescere la capacità di ottenere finanziamenti attraverso la partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali. 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*.

Il **Centro di documentazione e studi sul multilinguismo nell'Europa mediterranea**, infine, nato 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.

Terza missione

I settori su cui è prevalentemente orientata l'attività didattica e scientifica dell'Università, in quanto fortemente basati su conoscenze e studi linguistici e umanistici, non costituiscono di per sé terreno fertile per la valorizzazione della ricerca intesa allo sviluppo di brevetti e alla imprenditorialità accademica. Non sono, infatti, ad oggi citabili all'attivo brevetti e spin off; lo sono, invece, diverse iniziative di "knowledge transfer" nell'ambito delle applicazioni della ricerca nell'uso di tecnologie informatiche per l'insegnamento della lingua italiana a stranieri. L'Ateneo si è, inoltre, dotato di un Regolamento interno ed ha registrato un marchio per gli Spin Off.

Per contro rappresentano settori di attività ormai consolidati quelli della didattica conto terzi, segnatamente nel settore dell'insegnamento della lingua e cultura italiana e quello del public engagement, vantando un continuo susseguirsi di iniziative ricreative, culturali e scientifiche aperte alla cittadinanza.

L'Ateneo ha, inoltre, al proprio attivo iniziative nel settore della formazione continua, prevalentemente rivolte 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.

Costituiscono, infine, ricchezze che l'Ateneo può valorizzare come beni pubblici di natura culturale il Palazzo Gallenga, immobile storico e sede centrale dell'Università ed il prezioso patrimonio librario antico del Fondo "Gallenga Stuart".

Allo stato attuale della normativa, la valutazione della terza missione non concorre alla determinazione degli indicatori per l'allocazione della quota premiale del FFO; la terza missione è, tuttavia, oggetto dei processi di autovalutazione e valutazione periodica (sistema AVA) e costituisce un ambito al quale l'ANVUR dedica crescente attenzione, con ciò rappresentando un terreno di sviluppo strategico dell'attività istituzionale dell'Ateneo.

L'analisi propedeutica alla formulazione del Piano strategico ha evidenziato alcune direttrici per il rafforzamento e l'ampliamento della dimensione della terza missione, peraltro in larga misura trasversali rispetto alla didattica ed alla ricerca: il rafforzamento dei legami con il territorio e lo sviluppo di sinergie utili allo sviluppo di progettualità, potendo l'Università costituire per l'intera comunità regionale un agente territoriale di innovazione e di internazionalizzazione; la valorizzazione della ricchissima rete di relazioni e accordi di collaborazione che caratterizza l'Ateneo a livello internazionale; la specializzazione nella didattica della lingua italiana come formazione continua da offrire ad insegnanti, italiani e stranieri, di scuole

pubbliche e private di ogni ordine e grado; iniziative legate alle attività formative e di certificazione, aventi ricadute sociali in termini di impatto sulla gestione dei flussi migratori.

Servizi e sedi

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.

Essi costituiscono un settore trasversale rispetto alle attività istituzionali dell'Ateneo, la cui importanza strategica risiede nella capacità di "accompagnare" gli studenti in tutto il percorso universitario, a partire dalla fase di scelta dell'Ateneo e del percorso di studi, per proseguire con i servizi legati all'accoglienza, alla gestione delle carriere, ai servizi bibliotecari e alle opportunità di mobilità internazionale Erasmus ed extra-Erasmus; per concludere con i servizi di accompagnamento al mondo del lavoro, ad esempio finalizzati all'attivazione di stage/tirocini, ad orientare, a creare collegamenti al mondo del lavoro.

L'Ateneo offre, infine, supporti agli studenti con bisogni educativi speciali (BES), attraverso l'operato della Commissione per l'integrazione ed il sostegno degli studenti disabili e con DSA ed una collaborazione, in fase di avvio, con l'Università degli Studi di Perugia.

Sono regolarmente svolte indagini di **customer satisfaction** per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai principali servizi offerti dall'Ateneo agli studenti sia dei corsi universitari, sia dei corsi di lingua e cultura italiana.

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.

La sede centrale dell'Università è nello storico Palazzo Gallenga Stuart, alla quale si affianca la sede distaccata sita in Via Scortici; le sedi (4 edifici) di Viale Carlo Manuali, distaccate ma comunque raggiungibili a piedi, costituiscono un'area Campus arricchita dalla presenza di una delle mense gestite dall'Agenzia regionale per il Diritto allo Studio (A.Di.S.U.).

Nelle predette sedi si collocano le due biblioteche dell'Ateneo, con sala consultazione e sale lettura e i laboratori informatici e multimediali, utilizzati a supporto delle attività didattiche.

La sede distaccata di Villa Colombella è, infine, sede del programma World Water Assessment Programme (WWAP) dell'UNESCO.



3. ANALISI SWOT

L'elaborazione del documento di Pianificazione Strategica si sostanzia nell'analisi dei fattori interni o esterni (scenario internazionale, nazionale e locale), che possono avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni. Al fine di identificare le principali linee strategiche su cui concentrare le azioni dell'Ateneo, è stata condotta, accanto all'analisi sull'andamento delle attività dell'Ateneo e del contesto esterno, un'analisi della percezione, da parte della governance e dei soggetti che ricoprono un ruolo nell'Ateneo, sul contesto universitario e specifico dell'Università per Stranieri. Dall'analisi sono emersi alcuni dei principali fattori, interni ed esterni, che possono incidere sui risultati dell'Ateneo:

- ✓ **punti di forza e di debolezza**, fattori interni, ovvero propri del contesto di analisi, che sono modificabili grazie a specifici interventi;
- ✓ **le opportunità e le minacce**, fattori esterni al contesto di analisi, che sono difficilmente modificabili ma da monitorare per sfruttare le opportunità e ridurre le minacce.

In particolare dai risultati medi dei 22 questionari analizzati (si veda l'allegato n. 1) la percezione della condizione interna dell'Ateneo è prevalentemente di forza non rilevante, mentre la valutazione del contesto esterno evidenzia una percezione della presenza di opportunità ma non rilevanti.

Di seguito si riporta lo schema sintetico dei principali fattori emersi dall'analisi e dai questionari di percezione del contesto interno ed esterno seguendo lo schema del modello di analisi SWOT:

D=didattica

R=ricerca

T=terza missione

G=generale

CONTESTO INTERNO

D tradizione e know-how maturati nella didattica dell'italiano L2/LS
D prestigio e credito riconosciuti all'Ateneo a livello internazionale nei settori dell'insegnamento della lingua italiana e della certificazione linguistica
D esperienza nell'erogazione di didattica a distanza
D accordi stipulati con università europee per il rilascio di doppi titoli
D presenza di un unico Dipartimento come catalizzatore di dinamiche di interdisciplinarietà
D attribuzione al Dipartimento delle competenze in materia di pianificazione e programmazione didattica di tutti i corsi dell'Ateneo: punto di forza in relazione all'utilizzo delle risorse di docenza
D elevata mobilità internazionale degli studenti

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

T rete di relazioni con soggetti pubblici e privati del territorio
T numerose iniziative di public engagement

PUNTI DI FORZA

T esperienza consolidata nei corsi su committenza e nella formazione continua
T presenza di strumenti social per il trasferimento della conoscenza nel settore della didattica dell'italiano L2/LS (L2O e Tweetaliano)
T partecipazione a network per la valorizzazione della ricerca e il placement
T sede storica e antico fondo librario "Gallenga Stuart"

G ambiente caratterizzato da interculturalità e forte vocazione internazionale
G piccole dimensioni dell'Ateneo
G rete di relazioni e accordi con enti, istituzioni ed organizzazioni, private e pubbliche, a livello regionale, nazionale ed internazionale
G rete degli ex-alunni dei corsi universitari e dei corsi di lingua e cultura italiana
G l'Ateneo è uno dei quattro enti certificatori della conoscenza della lingua italiana riconosciuti dal MAE e, a livello europeo, l'unico ente certificatore della lingua italiana presente nell'ALTE
G presenza di un sistema già operativo di Assicurazione della Qualità e rispetto di adempimenti e scadenze dei processi di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca

PUNTI DI DEBOLEZZA

D offerta formativa dei corsi di laurea e laurea magistrale non attrattiva come in passato
D assenza di formazione dei docenti all'uso didattico delle tecnologie digitali
D offerta dei corsi di lingua non rinnovata e differenziata nel corso del tempo
D denominazione dell'Università "per stranieri" che potrebbe essere fuorviante
D coordinamento tra lauree triennali e magistrali
D confronto con gli stakeholder ai fini della programmazione dell'offerta formativa
D attuale assenza di Master di II livello nell'offerta formativa
D assenza di un coordinamento scientifico dei corsi di lingua e cultura italiana
D carenze nella pianificazione e nel coordinamento tra i singoli insegnamenti in alcuni corsi di laurea
D assenza di insegnamenti erogati in lingua inglese o altra lingua straniera nei corsi universitari
D assenza di tesi di laurea interdisciplinari (corsi di laurea e laurea magistrale)
D regole non chiare agli studenti per il recupero dei debiti formativi (corsi di laurea e laurea magistrale)
D assenza di meccanismi di valutazione e valorizzazione del merito per il personale dei corsi di lingua (docenti di lingua e collaboratori esperti linguistici)
D programmazione non ottimale dell'utilizzo delle risorse di docenza
D percentuale elevata di studenti non frequentanti

R Università nata per la didattica
R mancanza di una politica della ricerca definita a livello dipartimentale e scarso coordinamento nello sviluppo delle attività di ricerca
R risultati della VQR
R Indice di qualità media dei collegi di dottorato
R scarsa adesione a bandi competitivi nazionali e, soprattutto, europei e internazionali
R prevalenza di discipline che non si prestano alla ricerca di gruppo
R assenza di meccanismi premiali per i docenti meritevoli in termini, ad esempio, di produttività scientifica, capacità progettuale e di attrazione di finanziamenti esterni e impegno in incarichi istituzionali

T i settori scientifico-disciplinari presenti e riconducibili al macro-settore delle scienze umane e sociali non costituiscono di per sé terreno fertile per la valorizzazione della ricerca intesa allo sviluppo di brevetti ed alla imprenditorialità accademica
T l'Ateneo non ha all'attivo brevetti e spin off
T assenza di una struttura amministrativa di supporto alla Terza missione

G livello di integrazione dei diversi documenti/ambiti di programmazione
G politiche reclutamento del personale docente
G criticità nell'invito/scambio di visiting professors
G criticità nella programmazione della formazione del personale
G sistema di Assicurazione della Qualità: grado di integrazione e coordinamento, flussi di comunicazione e tracciabilità documentale dei processi
G livello di integrazione tra il sistema di Assicurazione della Qualità e i processi di governance
G assenza di una pianificazione relativa alla dimensione della sostenibilità
G inadeguatezza di alcuni degli spazi del campus universitario, in particolare quelli di incontro per gli studenti, le biblioteche ed alcuni studi dei docenti
G flussi informativi tra gli attori del sistema universitario
G livello di sinergia tra personale docente e personale tecnico-amministrativo
G assenza di un sistema di gestione integrata dei dati (datawarehouse)
G assenza di sistemi strutturati di Assicurazione della Qualità e di rilevazioni di customer satisfaction nei settori della didattica e della certificazione della lingua italiana
G mancanza di una versione inglese del sito web di Ateneo e disomogeneità del sito internet del CVCL

CONTESTO ESTERNO

D Processo di Bologna e creazione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore
D normativa in materia di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento delle Università e dei Corsi di studio
D sistema universitario italiano rispetto a quello degli altri Paesi europei meno orientato a offrire una formazione universitaria professionalizzante
D crescente rilevanza del distance-learning a livello internazionale
D nuove classi di concorso A-23 "Lingua italiana per discendenti di lingua straniera" e A-65 "Teoria e tecnica della comunicazione"
D flussi migratori e conseguente fabbisogno di formazione linguistica
D riconoscimento ai fini di carriera delle attività di aggiornamento svolte dagli insegnanti e opportunità di finanziamento offerte dal MIUR agli insegnanti per la frequenza di attività formative
D crescente rilevanza attribuita nel mondo del lavoro alle competenze trasversali degli studenti

R normativa in materia di Valutazione della Qualità della Ricerca
R MIUR: finanziamento di progetti nell'ambito del Scientific Independence of young Researchers (SIR)
R Programma Quadro europeo per la Ricerca e l'Innovazione (2014 - 2020) denominato "Horizon 2020" e altri strumenti di finanziamento

T riconoscimento e crescente valorizzazione delle attività di terza missione delle università
T possibilità di coinvolgere enti pubblici e privati nelle attività dell'Ateneo
T possibilità di aderire a network per la valorizzazione della ricerca

G centralità del tema della qualità nella normativa nazionale di riferimento del settore Università
G interesse per la cultura italiana e il Made in Italy
G costo della vita nella città di Perugia per gli studenti fuori sede rispetto alle principali città universitarie del centro Italia
G presenza nel territorio di prestigiosi enti di formazione che potrebbero divenire partner dell'Ateneo nello sviluppo di iniziative congiunte
G possibilità di attivare sedi distaccate su territorio nazionale o all'estero
G presenza di aree geografiche nelle quali l'Ateneo potrebbe "inserirsi" o potenziare la propria presenza, quali bacini di provenienza degli studenti
G certificazione linguistica richiesta ai fini del rilascio di determinate tipologie di permesso di soggiorno

D calo delle iscrizioni ai corsi universitari a livello nazionale
D presenza di competitor nell'offerta di corsi di lingua italiana e di corsi universitari
D diffusa percezione di insicurezza legata alle attuali dinamiche geopolitiche
D requisiti di docenza e di sostenibilità della didattica previsti dalla normativa AVA
D meccanismi di reclutamento dei docenti previsti dalla normativa vigente
D carenti conoscenze di base da parte di alcuni studenti stranieri nei corsi di laurea

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

G criteri di assegnazione della quota premiale dell'FFO
G stratificazione e frammentazione della normativa nazionale e dei relativi adempimenti, sovrapposizione e moltiplicazione degli interlocutori
G qualità della vita nella città di Perugia
G scarsa integrazione degli studenti stranieri nella realtà locale per mancanza di servizi e di una cultura dell'accoglienza diffusa nel territorio

OPPORTUNITA'

MINACCE

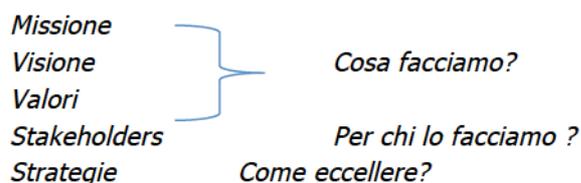
Il processo di definizione degli obiettivi e delle azioni è guidato dalla matrice di analisi SWOT e si è tradotto nell'individuazione di strategie seguendo il presente schema logico:

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

		Fattori Interni	
		Forze (S)	Debolezze (W)
Fattori Esterni	Opportunità (O)	Differenziare offerta formativa corsi di lingua Potenziamento distance learning Valorizzazione del network degli ex-alumni Sviluppo dell'offerta formativa post-laurea (es. Master II livello, corsi di alta formazione e summer school) e delle attività di formazione continua e permanente Valorizzazione del know-how Unistrapg Ampliare i bacini geografici di provenienza degli studenti Istituire rappresentanze all'estero specie in paesi con forte presenza di immigrati italiani Miglioramento continuo dei servizi agli studenti anche in sinergia con gli attori del contesto locale	Migliorare la capacità di attrarre docenti e ricercatori di rilevanza internazionale Potenziamento dell'offerta formativa universitaria Potenziamento del carattere professionalizzante dei corsi universitari Monitoraggio e valutazione della produzione scientifica (Audit interno permanente) Individuazione di nuove soluzioni residenziali per studenti e visiting professors Sviluppo di sinergie e strumenti organizzativi atti ad evitare l'autoreferenzialità nella progettazione delle attività Potenziamento degli investimenti in infrastrutture informatiche Sviluppo della dimensione della sostenibilità nell'Ateneo
	Minacce (T)	Ampliare le rilevazioni di customer affiancandole ad un'attenta analisi dei risultati Istituire un tavolo congiunto con gli enti locali per valorizzare l'immagine del contesto locale Valorizzazione della rete di relazioni che l'Università ha a livello locale, nazionale e internazionale, al fine di favorire partenariati e migliorare l'attrattività dell'Ateneo	Razionalizzazione dei corsi di laurea magistrale esistenti Semplificazione e allineamento delle procedure, scadenze e documenti Estendere di meccanismi di Quality Management a tutte le strutture Favorire la comunicazione tra docenti, studenti e personale amministrativo Armonizzare le premialità interne con i processi Anvur Favorire la presentazione di progetti di ricerca presentati da gruppi di docenti Implementazione di sistemi di gestione integrata dei dati Pianificazione di attività formative coerenti con le azioni strategiche dell'Ateneo



4. FONDAMENTI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA



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

4.1 La missione

La Missione dell'Università per Stranieri di Perugia è enunciata nell'art. 1, comma 1 dello Statuto dell'Ateneo che stabilisce che *"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"*.

4.2 La visione

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

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

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

4.3 I valori

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

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

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

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

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

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

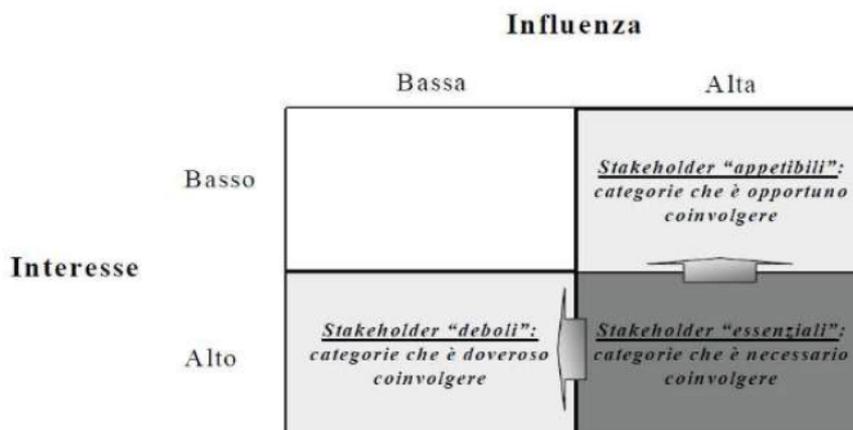
salvaguardia dell'ambiente. L'Università pone come valore fondamentale il benessere della comunità universitaria nei luoghi di studio e di lavoro e a tale scopo:

- si dota di un Codice Etico che determina i valori fondamentali della comunità universitaria;
- predispone strumenti e strategie di prevenzione per migliorare la sicurezza e la qualità complessiva delle proprie attività, nonché a favore dei soggetti diversamente abili;

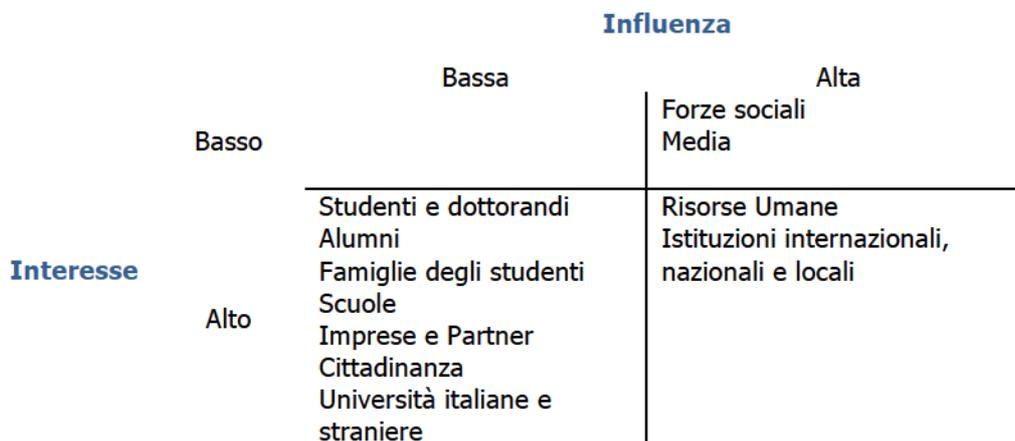
definisce regole e obiettivi volti ad ottimizzare la sostenibilità ambientale della propria attività.

4.4 Gli stakeholder

L'identificazione degli stakeholder (portatori di interesse) può essere effettuata attraverso il riconoscimento dell'interesse che essi sono in grado di esercitare nei confronti dell'Ateneo e della capacità di influenzarne l'attività.



Fonte: Ricci P. (2007), *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.



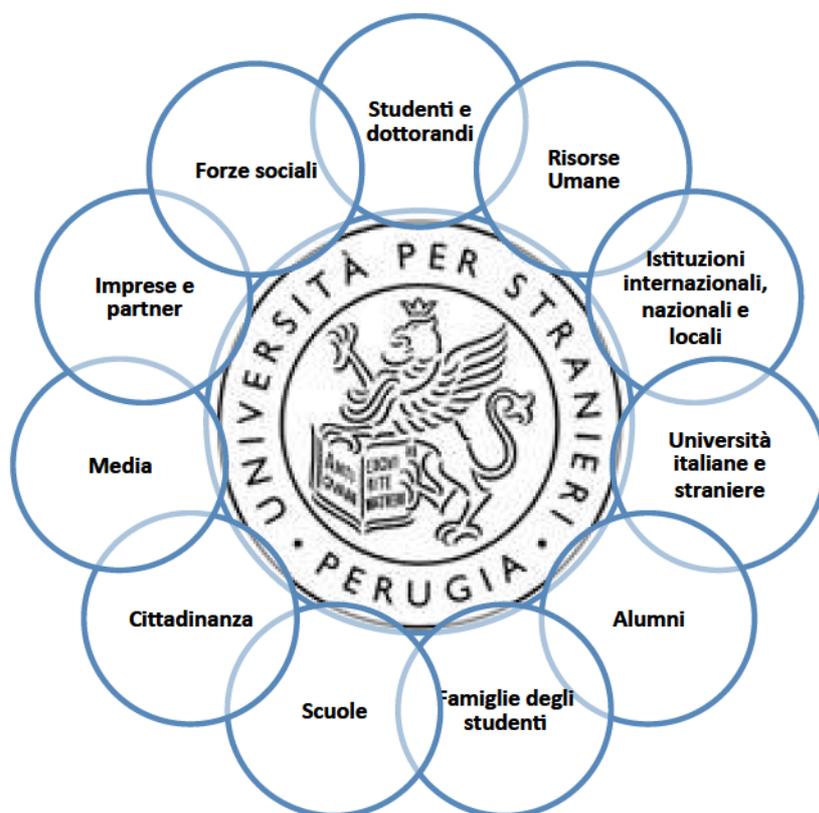
I primi e principali **stakeholder interni** dell'Università per Stranieri di Perugia sono gli studenti e i dottorandi iscritti che, per la storia e specificità dell'Ateneo, provengono da ogni parte del mondo. Le risorse umane rappresentano il cuore dell'Ateneo e sono tra i principali portatori d'interesse ma anche fondamentali protagonisti in grado di influenzarne e caratterizzarne l'evoluzione.

Numerosi sono gli **stakeholder esterni** dell'Università, costituiti dalle istituzioni locali, nazionali e internazionali, dalle imprese e dai partner a vario titolo in relazione con l'Ateneo.

L'Ateneo coinvolge la cittadinanza attraverso eventi, favorisce l'incontro tra studenti e aziende e sviluppa la ricerca, favorendo la visibilità a livello nazionale e internazionale del proprio territorio.

Sempre maggiore sarà il coinvolgimento delle famiglie degli studenti e delle scuole di provenienza al fine di favorire percorsi e contesti di apprendimento positivi per gli studenti, come sempre più importanti saranno i servizi e le relazioni mantenute con gli ex studenti (alumni).

Ai fini del processo di pianificazione strategica sono stati così individuati i principali stakeholder dell'Ateneo:





www.unistrapg.it

5. LE STRATEGIE

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

- 1) Linee Strategiche
 - a) Obiettivi strategici
 - i) Azioni strategiche

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

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

Linee della "missione istituzionale" (processi primari core)							
Linea		Obiettivo		Azione		Presidio politico/Responsabile del monitoraggio	Indicatore
1)	Riorganizzare strategicamente l'offerta didattica	a.	Razionalizzazione e qualificazione offerta formativa	i.	Razionalizzazione dei corsi di Laurea Magistrale esistenti in base all'attrattività	Rettore - Direttore Dipartimento	Formulazione di proposte di razionalizzazione dei Corsi di LM
				ii.	Revisione dell'offerta formativa dei corsi di lingua	Rettore - Direttore Generale	n. studenti iscritti
				iii.	Ottimizzazione utilizzo delle risorse di docenza	Direttore Dipartimento	% completamento monte ore docenti di ruolo
				iv.	Definizione di una politica di reclutamento dei docenti universitari	Rettore-Direttore Dipartimento	n. SSD dei corsi universitari scoperti / n. SSD dei corsi universitari coperti
				v.	Miglioramento nella capacità di attrarre docenti e ricercatori di rilevanza internazionale	Rettore-Direttore Dipartimento	n. mesi/uomo di docenti/ricercatori di rilevanza internazionale
		b	Potenziamento del carattere specializzante e professionalizzante dei corsi universitari	i.	Sviluppo delle competenze trasversali degli studenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale	Direttore Dipartimento	n. ore didattiche interattive (laboratori, seminari)

			ii.	Individuazione di strumenti atti a valorizzare l'interdisciplinarietà nei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale	Direttore Dipartimento	n. tesi interdisciplinari	
			iii.	Incarichi di docenza esterni conferiti a professionisti di solida esperienza	Direttore Dipartimento	n. ore erogate da professionisti/tot. ore di didattica	
		c.	i.	Innovazione dell'offerta formativa	Potenziamento dell'offerta formativa universitaria	Rettore - Direttore Dipartimento	Individuazione di possibili nuovi corsi universitari
			ii.	Sviluppo dell'offerta formativa post-lauream (Master e Alta Formazione) e delle attività di formazione continua e permanente	Rettore – Direttori del Dipartimento e dei Centri autonomi	Analisi e individuazione di nuovi percorsi formativi; n. corsi attivati	
			iii.	Offerta formativa in lingua inglese o in altre lingue straniere nei corsi di laurea	Direttore Dipartimento	n. di ore di insegnamento erogate in lingua straniera	
			iv.	Potenziamento distance-learning e uso delle piattaforme e degli strumenti di e-learning all'interno degli insegnamenti ad integrazione delle altre metodologie didattiche	Rettore	n. studenti in distance-learning	
			v.	Aumentare l'offerta formativa dei corsi di lingua e cultura italiana on-line	Rettore	n. corsi erogati in distance-learning	
		d.	i.	Sviluppo di sinergie e strumenti organizzativi atti ad evitare autoreferenzialità nella progettazione delle attività didattiche	Consultazioni con il mondo delle imprese e dei servizi, le associazioni di categoria, gli ordini professionali, enti e istituzioni operanti nei settori d'interesse, ai fini della individuazione dei fabbisogni formativi	Direttore Dipartimento	n. incontri comitati di indirizzo realizzati
			ii.	Coinvolgimento degli studenti dei corsi di lingua e cultura italiana nell'organizzazione dei percorsi formativi	Rettore	Individuazione nuove forme di coinvolgimento degli studenti nell'organizzazione delle attività didattiche	

		e.	Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	i.	Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	Rettore	Realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo
		f.	Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema	i.	Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"	Direttore Dipartimento	Numero di Corsi di L e LM "internazionali"
2)	Sviluppare le attività di ricerca	a.	Potenziamento e produttività della ricerca	i.	Introduzione di strumenti interni di monitoraggio della produzione scientifica	Rettore-Presidio Qualità	Attività di audit interno
				ii.	Attribuzione dei Fondi di ricerca di Ateneo secondo criteri di premialità	Direttore Dipartimento	Aggiornamento Linee guida per l'attribuzione dei fondi di ricerca d'Ateneo
				iii.	Elaborazione di informative periodiche per la promozione dell'attività di ricerca	Direttore Dipartimento	n. informative / anno
				iv.	Valorizzazione del centro Warredoc attraverso la promozione di iniziative e progetti di ricerca	Rettore	n. progetti e iniziative
				v.	Miglioramento dell'indice di qualità media dei collegi di dottorato	Rettore – Direttore Dipartimento - Coordinatore Dottorato	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R + X medio di Ateneo)
		b.	Aumento della partecipazione a progetti di ricerca	i.	Aumento dei progetti presentati in adesione a bandi competitivi nazionali e internazionali	Rettore - Direttore Dipartimento	n. progetti presentati; n. progetti vinti
				ii.	Favorire la presentazione di progetti di ricerca presentati da gruppi di docenti	Rettore - Direttore Dipartimento	n. progetti presentati da gruppi di docenti; n. progetti vinti da gruppi di docenti

			iii.	Valorizzazione della rete di relazioni che l'Ateneo ha livello locale, nazionale e internazionale al fine di favorire partenariati	Rettore	n. progetti presentati in partenariato	
			iv.	Acquisizione di servizi informativi e di supporto alla progettazione europea	Rettore	Adesione Network	
3)	Valorizzare il know-how unistrapg (Terza missione)	a.	Valorizzazione della ricerca	i.	Valorizzazione delle metodologie sviluppate e sperimentate nei settori dell'insegnamento dell'italiano L2/LS e della certificazione della lingua italiana	Rettore	n. dei prodotti valorizzabili
				ii.	Favorire l'attivazione di start-up/spin-off	Rettore	n. accordi con enti pubblici e privati per favorire attivazione start-up/spin-off
				iii.	Individuazione di una struttura di supporto alla Terza missione	Direttore Generale	Individuazione struttura
		b.	Valorizzazione della Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale	i.	Valorizzazione patrimonio artistico Unistrapg	Rettore	Inserimento Unistrapg Sistema Museale
				ii.	Potenziamento delle attività di divulgazione delle attività istituzionali	Rettore	n. iniziative
4)	Potenziare i servizi agli utenti e migliorare l'attrattività Unistrapg	a.	Miglioramento continuo dei servizi agli utenti	i.	Monitoraggio degli standard di qualità dei servizi offerti	Direttore Generale	Customer Satisfaction studenti
				ii.	Razionalizzazione dei processi gestionali didattici dei corsi di lingua	Direttore Generale	Razionalizzazione processi e implementazione nuovo software di supporto
				iii.	Collaborazione con gli enti locali per il rilascio di una Tessera unica studente per la fruizione dei servizi universitari e del diritto allo studio	Direttore Generale	Tessera unica studenti
				iv.	Potenziamento infrastrutture informatiche	Direttore Generale	Ampliamento rete wi-fi; potenziamento laboratori;

						aule distance-learning	
			v.	Potenziamento dei servizi on-line	Direttore Generale	My Unistrapg-Studenti	
			vi.	Potenziamento dei servizi per gli studenti con Bisogni Educativi Speciali (BES)	Direttore Generale	n. servizi nuovi o potenziati	
		b.	i.	Migliorare l'attrattività della formazione universitaria e dei corsi di lingua e cultura italiana	Internazionalizzazione del titolo di studio nei corsi universitari	Rettore - Direttore Dipartimento	n. doppi titoli
			ii.	Mobilità Erasmus ed extra-Erasmus in entrata ed in uscita	Direttore Generale	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso	
			iii.	Coinvolgimento di studenti senior in attività di orientamento in ingresso e in itinere	Direttore Generale	n. ore orientamento	
			iv.	Migliorare l'attrattività dell'esperienza formativa universitaria	Direttore Dipartimento	Proporzione di iscritti al I anno delle Lauree provenienti da altre regioni	
			v.	Supporto agli studenti nel reperimento degli alloggi	Direttore Generale	n. convenzioni stipulate	
			vi.	Apertura dei percorsi formativi a Visiting Student	Rettore	Regolamentazione della figura di Visiting student	
			vii.	Elaborazione di un Piano di marketing finalizzato alla diversificazione della provenienza geografica degli studenti dei corsi di lingua	Rettore - Direttore Generale	n. studenti stranieri iscritti/n. paesi di provenienza	
5)	Migliorare la visibilità Unistrapg	a.	i.	Migliorare visibilità nazionale e internazionale Unistrapg	Capitalizzazione della rete di accordi internazionali esistenti	Rettore - Direttore Generale	n. iniziative rivolte a istituzioni partner
			ii.		Inserimento in ranking internazionali	Rettore	Presenza su ranking internazionali
			iii.		Sito web multilingue	Direttore Generale	n. lingue sito web
			iv.		Valorizzazione del network ex-Alumni	Direttore Generale	n. di iniziative

			v.	Rafforzamento dell'orientamento verso scuole, famiglie, imprese e istituzioni	Direttore Generale	n. persone coinvolte	
		b.	Promozione marchi Unistrapg	i.	Formale riconoscimento dei marchi Unistrapg	Direttore Generale	Registrazione marchi Unistrapg
				ii.	Specifiche attività di promozione dei marchi Unistrapg	Direttore Generale	n. iniziative promosse
6)	Promuovere lo sviluppo locale	a.	Integrazione con le istituzioni locali	i.	Potenziamento delle relazioni con gli Enti territoriali	Rettore	n. entrate da istituzioni locali/tot. entrate
				ii.	Sviluppo di servizi/progetti in collaborazione con Unipg	Rettore	n. servizi/progetti in collaborazione con Unipg
				iii.	Promozione di iniziative congiunte con gli enti di formazione e ricerca locali	Rettore	n. iniziative congiunte
		b.	Collegamento con eccellenze umbre e italiane	i.	Coinvolgimento delle eccellenze umbre e italiane in progetti formativi, di ricerca e di promozione del made in Italy	Rettore	n. stage attivati/tot. Laureati
				ii.	Capacità di attrarre fondi da terzi	Rettore	n. entrate da soggetti privati/tot. entrate
7)	Valorizzare il potenziale delle risorse umane	a.	Formazione del personale	i.	Organizzazione, a livello dipartimentale, di attività di studio e informazione rivolte ai docenti utili all'assicurazione della qualità e all'innovazione e specializzazione dell'offerta formativa	Direttore Dipartimento	n. iniziative/n. partecipanti
				ii.	Formazione al digitale del personale docente e CEL	Direttore dipartimento - Direttore Generale	n. ore formazione/n. risorse umane coinvolte
				iii.	Formazione finalizzata alla presentazione e gestione dei progetti	Direttore Generale	n. ore formazione/n. risorse umane coinvolte
				iv.	Favorire la mobilità internazionale del personale docente e TA	Direttore Generale	n. risorse umane mobilità in uscita/tot. Risorse umane
		b.	Valorizzazione del merito e delle competenze	i.	Individuazione di meccanismi premiali destinati a docenti che veicolano accordi, contratti e finanziamenti esterni	Rettore - Direttore Dipartimento	Regolamentazione meccanismi premiali

			ii.	Utilizzo efficace del personale TA sulla base delle competenze individuali	Direttore Generale	Mappatura delle competenze del personale TA	
8)	Pianificare strategicamente la gestione degli spazi	a.	Migliorare la programmazione degli investimenti e delle manutenzioni infrastrutturali	i.	Migliorare la programmazione delle manutenzioni ordinarie	Direttore Generale	n. gg tra segnalazione e intervento
				ii.	Ottimizzare l'efficienza della programmazione degli investimenti infrastrutturali	Direttore Generale	Rispetto delle tempistiche individuate nel piano triennale delle opere pubbliche
		b.	Migliorare la qualità e l'efficienza nell'utilizzo degli spazi e dei laboratori	i.	Ottimizzare l'utilizzo delle aule e dei laboratori	Direttore Generale	Pianificazione integrata utilizzo aule e laboratori
		c.	Individuazione di nuove potenzialità	i.	Potenziamento residenzialità studenti universitari con l'utilizzo di finanziamenti agevolati o project financing	Direttore Generale	n. posti letto garantiti a studenti/totale iscritti; n. convenzioni;
9)	Sviluppare le dimensioni della qualità e della sostenibilità	a.	Consolidamento e potenziamento del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo	i.	Perfezionamento dell'architettura e dei processi di assicurazione della qualità	Rettore, Presidio della Qualità	Formalizzazione delle "Politiche della qualità" e delle "Linee guida per il sistema di AQ"
				ii.	Estendere meccanismi gestionali finalizzati al quality management delle strutture	Direttori strutture Autonome	Predisposizione di piani programmatici e standardizzazione dei processi
				iii.	Migliorare la capacità di pianificare strategicamente ed operativamente	Direttore Generale	% docenti e TA coinvolti nella pianificazione strategica/totale personale
				iv.	Potenziare e integrare gli strumenti a supporto dei processi di assicurazione della qualità	Direttore Generale	Sviluppo gestione integrata dati
		b.	Sviluppo della dimensione della sostenibilità nell'Ateneo	i.	Definizione di impegni di sostenibilità per l'Ateneo	Direttore Generale	Piano della sostenibilità d'Ateneo

Risultati indagine sulla percezione delle condizioni interne ed esterne in cui l'Università per Stranieri di Perugia si trova ad operare

Rispondenti: 22

Percezione condizione interna: 1 (debolezza grave) - 10 (forza rilevante)

Percezione condizione esterna: 1 (criticità rilevante) - 10 (opportunità rilevante)

Risultati complessivi: media ponderata

PERCEZIONE CONDIZIONE INTERNA	6,06
DIDATTICA	6,05
Politiche di reclutamento dei docenti	5,74
Reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero	3,94
Età media dei docenti	6,33
Sistemi di incentivazione per il personale docente	5,05
Comunicazione tra il personale docente	5,40
Offerta formativa di I livello (ampiezza, varietà, qualità)	6,60
Offerta formativa di II livello (ampiezza, varietà, qualità)	6,95
Offerta formativa post-laurea: Master	6,05
Offerta formativa post-laurea: Dottorati di ricerca (esempio: numero e qualità dei programmi di dottorato di ricerca)	6,11
Offerta dei Corsi di lingua e cultura italiana	6,70
Diffusione di competenze trasversali e multidisciplinari nell'offerta didattica	6,20
Attrazione laureati di I livello alle lauree magistrali	6,06
Abbandono degli studi tra I e II anno	6,06
Strumenti di formazione a distanza	7,00
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE DIDATTICA	6,34
RICERCA	5,55
Organizzazione delle strutture di ricerca (Servizi supporto)	5,75
Politiche di gestione dei ricercatori (esempio: reclutamento, carico didattico)	5,95
Età media dei ricercatori	5,58
Relazioni Internazionali dei ricercatori (formazione e soggiorni all'estero)	5,70
Ricercatori riconosciuti a livello nazionale e internazionale	5,42

Capacità di attrarre finanziamenti esterni da privati per l'attività di ricerca scientifica	5,40
Fondi di Ateneo per la ricerca erogati sulla base di meccanismi di valutazione	5,05
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE RICERCA	5,61
TERZA MISSIONE	5,79
Valorizzazione know-how Unistrapg	5,79
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE TERZA MISSIONE	5,81
STUDENTI / ATTRATTIVITA'	6,16
Servizi agli studenti (esempio: biblioteca, stage, placement, borse di studio...)	6,63
Orientamento della comunicazione a scuole secondarie, famiglie, imprese e istituzioni	5,95
Capacità di attrarre studenti stranieri	6,80
Attrazione di eccellenze (nelle attività di didattica, di ricerca, di terza missione)	5,21
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE STUDENTI/ATTRATTIVITA'	6,21
VISIBILITA'	7,21
Internazionalizzazione dell'Ateneo	7,45
Vivacità culturale e creatività dell'Ateneo	6,95
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE VISIBILITA'	6,83
RISORSE UMANE	6,83
Organizzazione interna degli uffici (esempio: Organizzazione dell'apparato amministrativo (risorse umane) e delle competenze tecnico-amministrative)	6,85
Politiche gestione personale tecnico amministrativo (esempio: reclutamento)	6,80
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE RISORSE UMANE	7,06
GESTIONE SPAZI	6,09
Risorse tecniche e patrimoniali dell'Ateneo (esempio: attrezzature informatiche, spazi....)	6,09
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE GESTIONE SPAZI	6,05
QUALITA'	6,00
Meccanismi decisionali governance	6,47
Chiarezza delle procedure	6,10
Burocratizzazione	5,45
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE QUALITA'	6,22
PERCEZIONE CONDIZIONE ESTERNA	6,15
GENERALE / RELAZIONI ESTERNE	6,36

Collegamento con il mondo del lavoro e la società	6,14
Collaborazione con gli enti del territorio, con associazioni e istituzioni di rilievo nazionale	6,57
GENERALE / LIVELLO LOCALE	5,68
Tessuto economico produttivo della Regione	6,06
Attuale congiuntura economica	5,11
Attuali politiche degli enti locali	5,89
GENERALE / FINANZIAMENTI	5,36
Finanziamenti statali all'Università	5,21
Finanziamenti europei	5,58
Finanziamenti istituzioni locali	5,30
VISIBILITA'	6,07
Cooperazione con altri Atenei, italiani e/o stranieri	6,30
Visibilità dell'Ateneo a livello nazionale	6,00
Visibilità dell'Ateneo a livello internazionale	6,67
Percezione nell'opinione pubblica dell'importanza delle attività svolte dall'Ateneo	5,80
Concorrenza di altri Atenei nella attrazione di studenti	5,50
Vivacità culturale e creatività del contesto locale	6,09
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE VISIBILITA' (CONDIZIONE ESTERNA)	6,14
SVILUPPO LOCALE	6,98
Visibilità dell'Ateneo a livello locale (esempio: fama dell'Ateneo presso le istituzioni locali del territorio)	7,29
Integrazione con altri enti di formazione a livello locale	6,65
GENERALE/GEOGRAFIA	7,51
Collocazione geografica dell'Ateneo	7,18
Tradizione storica, artistica, culturale ricchezza culturale del territorio	8,48
Vivibilità nella città di Perugia	6,91
NORMATIVA	5,36
Normativa del sistema universitario	5,36
QUALITA'	5,41
Processi e meccanismi di valutazione ANVUR ricerca (VQR)	5,25
Processi e meccanismi di valutazione ANVUR didattica (AVA)	5,58
PERCEZIONE COMPLESSIVA DIMENSIONE QUALITA' (CONDIZIONE ESTERNA)	5,47



UNIVERSITÀ PER STRANIERI DI PERUGIA

**A cura del Servizio Programmazione,
Qualità e Valutazione**

Progetto grafico
Servizio Comunicazione
Sara Nasini