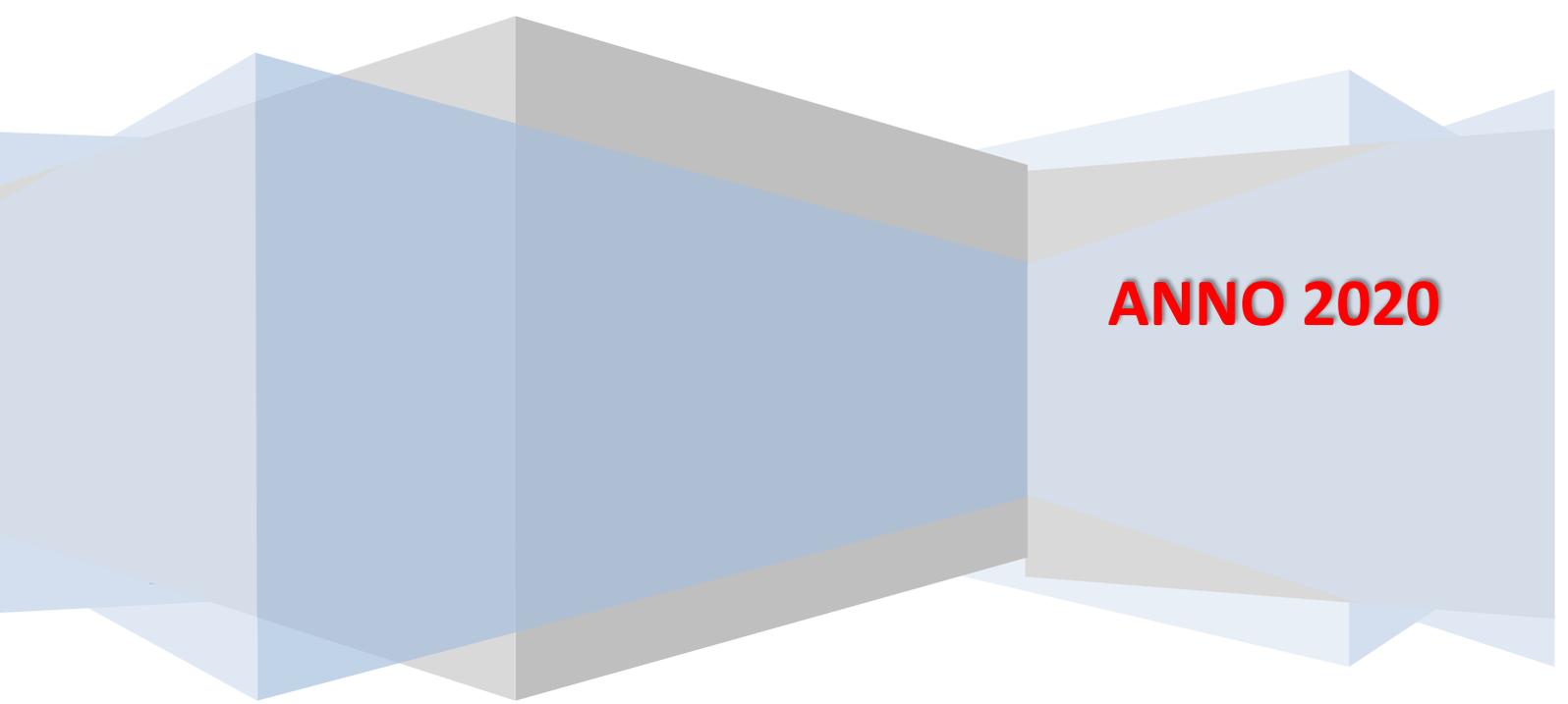


## Relazione annuale sulla Performance dell'Università per Stranieri di Siena

Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 27.09.2021  
con il parere favorevole del Senato Accademico del 27.09.2021



**ANNO 2020**



## Sommario

Introduzione .....	5
1. Sintesi delle informazioni di interesse dei cittadini e degli stakeholders esterni .....	6
1.1. Il contesto di riferimento .....	6
1.2. Revisione dello Statuto dell'Università per Stranieri di Siena.....	7
1.3. Riorganizzazione dei processi e attuazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19.....	7
1.4. L'Amministrazione.....	8
1.5. Il personale docente e tecnico-amministrativo .....	9
2. I risultati delle attività di ricerca e formazione .....	11
2.1. L'offerta formativa dell'Ateneo.....	11
2.2. L'internazionalizzazione .....	11
2.3. Iniziative, attività di orientamento e saloni digitali.....	13
2.4. La componente studentesca .....	14
2.5. Il Dipartimento di Eccellenza.....	17
3. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	18
3.1. Proventi operativi.....	19
3.2. Costi operativi .....	19
4. La soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rispetto ai bisogni e alla qualità dei servizi .....	22
4.1. La qualità percepita dagli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale a.a. 2019/2020 .....	22
4.2. Gli Audit condotti dal Nucleo di Valutazione .....	24
4.3. L'indagine sul Benessere Organizzativo 2020 .....	25
4.4. Le Pari Opportunità.....	25
5. La promozione della trasparenza, il contrasto alla corruzione e le nuove disposizioni in materia di trattamento dei dati personali .....	27
6. Il ciclo di gestione della performance .....	30
6.1. Definizione e assegnazione obiettivi 2020 alla Direttrice Generale .....	30
6.2. Assegnazione degli obiettivi alla Dirigente e ai Responsabili di Area/Struttura da parte della Direttrice Generale .....	34
6.3. Il monitoraggio in itinere degli obiettivi.....	42
6.4. Misurazione e valutazione delle performance.....	42
6.5. Misurazione e valutazione delle performance individuali .....	45
6.5.1. La misurazione e valutazione della performance del personale di categoria B, C e D.....	45
6.5.2. La misurazione e valutazione della performance del personale di categoria EP .....	46
6.5.3. La misurazione e valutazione della performance della Dirigente .....	47
6.5.4. La misurazione e valutazione della performance della Direttrice Generale .....	47

6.5.5. Differenziazione dei premi individuali (art. 20 del CCNL 2016-2018) .....	48
1. ALLEGATI .....	50

## Introduzione

L'articolo 10 del [D.Lgs. n. 150/2009](#), poi modificato dal [D.Lgs. n. 74/2017](#), dispone che le Amministrazioni adottino, entro il 30 giugno di ogni anno, un documento denominato "Relazione annuale sulla Performance" che "evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse [...]".

In considerazione delle criticità procedurali legate all'emergenza epidemiologica da Covid-19, e secondo quanto previsto dall'art. 10 co.5 del D.Lgs. n. 74/2017 che dispone "*In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica*", la Direttrice Generale, con nota prot. n. 16697 del 17.06.2021, ha provveduto a comunicare al Dipartimento della Funzione Pubblica, all'ANVUR e al Nucleo di Valutazione, il differimento della redazione della Relazione annuale sulla Performance 2020 al mese di settembre 2021.

La "Relazione annuale sulla Performance 2020" dell'[Università per Stranieri di Siena](#) costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo rileva i risultati raggiunti nell'anno 2020 rispetto agli obiettivi strategici istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e a quelli amministrativi e gestionali, in coerenza con il [Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2019-2021](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 10.12.2019. La Relazione risente infine del [Piano Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2020-2022](#), approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 22.01.2020 e del 29.01.2020.

La Relazione annuale sulla Performance 2020 tiene altresì conto del [Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2020 e triennale 2020-2022](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 10.12.2019, e del [Bilancio di esercizio al 31.12.2020](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione del 28.04.2021. Essa è stata inoltre sviluppata in linea con i principi enunciati nelle [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane](#), emanate da ANVUR nel luglio del 2015, nella successiva [Nota di Indirizzo](#) del 20 dicembre 2017. La Relazione tiene altresì presente quanto indicato nelle [Linee guida per la Relazione annuale sulla performance](#) del novembre 2018, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, e nelle [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane](#) del gennaio 2019, che concentrano l'attenzione sull'aspetto specifico del collegamento del ciclo della performance con il ciclo di bilancio.

La Relazione annuale sulla Performance 2020 trova inoltre la sua naturale complementarietà nella "Relazione della Direttrice Generale sugli Obiettivi Operativi Prioritari assegnati per l'anno 2020", che assume rilevanza autonoma in forza del diverso iter valutativo, che prevede l'approvazione del Consiglio d'Amministrazione sulla base della proposta di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione. In accordo con il dettato del D.Lgs. n. 150/2009, art. 7, co. 2 lett. a), il Nucleo di Valutazione, nella seduta del 23.09.2021 ha provveduto alla valutazione degli obiettivi operativi assegnati dal Consiglio di Amministrazione del 22.04.2020 alla Direttrice Generale per lo svolgimento dell'incarico per l'anno 2020. Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 27.09.2021, ha deliberato in merito alla valutazione dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi operativi assegnati alla Direttrice Generale per l'anno 2020, scaturiti dalle valutazioni proposte dal Nucleo di Valutazione e dal Rettore. La Performance Organizzativa di Ateneo è derivata dalle valutazioni di cui sopra. La presente Relazione viene redatta in conformità al [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università per Stranieri di Siena - Anno 2020](#), adottato dal Consiglio di Amministrazione del 29.01.2020, previo parere favorevole vincolante espresso dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 13.01.2020.

## 1. Sintesi delle informazioni di interesse dei cittadini e degli stakeholders esterni

### 1.1. Il contesto di riferimento

La pandemia da Covid-19, che ha caratterizzato l'ultimo anno ed è tuttora in corso, ha comportato forti ed inevitabili ripercussioni in tutti i settori, incluso il sistema universitario, che ha dovuto garantire adeguate condizioni di sicurezza, rivedere le tradizionali modalità di erogazione della didattica e della ricerca e riadattare il sistema di realizzazione delle proprie funzioni istituzionali.

A seguito della diffusione del virus Covid-19, ed a partire dal secondo semestre dell'a.a. 2019/2020, l'Università per Stranieri di Siena ha intrapreso varie opere di messa in sicurezza delle proprie strutture e numerose iniziative volte alla prosecuzione delle attività didattiche (online ed in presenza) e dei servizi offerti.

L'Ateneo ha emanato vari provvedimenti istituzionali di aggiornamento al contesto epidemiologico (pubblicati nell'apposita sezione del sito web "[Decreti e aggiornamenti sul Covid-19](#)") ed ha progettato, e successivamente attuato, una mirata riorganizzazione delle attività, che fosse in grado di rispondere al nuovo contesto e di fronteggiare, adeguandosi alle [normative vigenti in materia](#), la diffusione del virus, nonché prevedesse, tra l'altro, contestuali e numerosi [impegni a favore della comunità studentesca](#).

Agli ingressi delle sedi istituzionali sono stati installati dei rilevatori automatici di temperatura, al fine di regolare gli accessi alle strutture; le aule, gli spazi comuni, il front-office e gli uffici sono stati dotati di appositi dispositivi di sicurezza (tra cui pannelli in plexiglass).

Inoltre, per permettere il monitoraggio ed il tracciamento delle presenze, ciascuna postazione aula è stata associata ad un QR code, attraverso il quale lo studente deve registrarsi al momento che prende posto nell'aula.

Presso lo spazio esterno al piano terra della sede di Piazza Carlo Rosselli (lato Aula Magna) e nel terrazzo esterno al primo piano, sono state allestite due tensostrutture, che hanno permesso la creazione di spazi aggiuntivi, favorendo ulteriormente il distanziamento sociale, nelle quali gli studenti ed il personale dell'Ateneo possono anche consumare i pasti in sicurezza. A favore dell'Ateneo, nei mesi di settembre e ottobre 2020, è stata inoltre riservata una zona all'interno del PalaEstra (Palazzetto della Mens Sana), sito in Via Achille Sclavo (800 metri dalla sede di Piazza Rosselli), per destinare ulteriori postazioni agli studenti dell'Ateneo.



Per agevolare il regolare ed efficace svolgimento delle attività didattiche sono stati gratuitamente distribuiti agli studenti [un tablet/chiavetta in comodato d'uso ed una scheda SIM](#) per permettere la connessione ad internet: ciò ha facilitato la loro frequenza alle lezioni online, nella piena garanzia del diritto allo studio di ciascun individuo.

Per contribuire al contrasto degli effetti che il virus sta avendo sul contesto sociale, l'Università per Stranieri di Siena ha inoltre avviato, in data 1.06.2020, un [Protocollo orientativo per il sostegno solidale agli studenti legato all'emergenza epidemiologica da Covid-19](#), deliberato dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico nelle rispettive sedute del 26.05.2020, il quale prevede misure di supporto, da parte dell'Ateneo, agli studenti iscritti ai corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Post Lauream appartenenti a nuclei familiari che necessitano di sostegno in questo momento di particolare disagio in seguito ad eventi economici negativi che possano aver colpito il nucleo familiare di appartenenza. È risultato di notevole entità lo sforzo comunicativo che l'Università ha compiuto nei confronti dei propri studenti, impegnandosi costantemente ad aggiornarli sulle iniziative e sulle nuove disposizioni, ricorrendo

anche all'ampio uso dei propri canali social (Twitter, Facebook, Instagram), notevolmente potenziati nell'arco temporale di riferimento.

L'impatto dell'epidemia ha inoltre accelerato le iniziative volte alla semplificazione e alla digitalizzazione, portando a emanare, in particolare, revisioni ai regolamenti istituzionali e lo sviluppo di alcune procedure telematiche. In particolare, sono stati emanati il [Regolamento per disciplinare le procedure concorsuali a distanza](#) (D.R. n. 199 del 29.04.2020), le [Linee guida per lo svolgimento degli esami a distanza](#) ed il [Regolamento temporaneo per lo svolgimento delle sedute collegiali in modalità telematica](#) (D.R. n. 132 del 16.03.2020).

## **1.2. Revisione dello Statuto dell'Università per Stranieri di Siena**

Il giorno 13.10.2020 si è riunita l'Assemblea della Comunità Universitaria, prevista ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto. L'Assemblea, annunciata dal Rettore, Prof. Pietro Cataldi, con una comunicazione a tutto il personale e agli studenti iscritti, è stata ufficialmente convocata per esprimersi sugli articoli 10-18 dello Statuto (relativi agli Organi di Governo), così come ne era stata proposta la revisione in seno al Senato Accademico.

All'incontro, tenutosi online, alla luce della situazione epidemiologica, e parallelamente in presenza, nell'osservanza delle norme vigenti e delle misure di più rigorosa prudenza, hanno partecipato tutte le componenti della comunità universitaria. Al termine della riunione, il Rettore ha invitato i partecipanti ad inviare le proprie proposte in relazione al testo degli articoli 10-18 dello Statuto tramite mail alla Segreteria Generale, la quale ha provveduto a raccoglierle per sottoporle alla Comunità Universitaria nella successiva Assemblea del 27.10.2020.

Il Senato Accademico, nella seduta del 17.11.2020, ha provveduto ad esaminare le indicazioni dell'Assemblea della Comunità Universitaria e le varie proposte pervenute dai componenti della Comunità stessa e, nella successiva seduta del 24.11.2020, ha approvato la revisione dello Statuto dell'Università per Stranieri di Siena.

La revisione dello [Statuto dell'Ateneo](#), emanata con D.R. n. 146 del 15.04.2021 e pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 117 del 18.05.2021, è entrata in vigore in data 17.06.2021.

## **1.3. Riorganizzazione dei processi e attuazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19**

A partire dall'inizio del mese di marzo 2020, a seguito dell'improvvisa emergenza epidemiologica da Covid-19 (c.d. Fase 1 dell'emergenza – lockdown), e delle relative disposizioni governative che hanno limitato gli spostamenti e la presenza del personale nei luoghi di lavoro, tutte le Aree/Strutture dell'Ateneo hanno dovuto riorganizzare i propri processi lavorativi.

Nel periodo gennaio-aprile 2020, n. 85 unità di personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo (n. 65 donne e n. 20 uomini) su n. 88 unità (96,59% del personale tecnico-amministrativo) hanno prestato la propria attività lavorativa totalmente in modalità agile. L'attivazione della VPN ha consentito al personale di collegarsi da remoto alle banche dati di lavoro, in sicurezza informatica e senza interruzione delle attività. Per garantire una migliore gestione delle sedi universitarie, n. 3 unità di personale (n. 2 tecnici afferenti ai Servizi Tecnici e n. 1 dirigente a tempo determinato), facenti parte della task force costituita dall'Ateneo per la gestione dell'emergenza epidemiologica, hanno svolto la propria attività lavorativa in presenza, così come il Rettore. Da maggio a dicembre 2020 (c.d. Fasi 2 e 3 dell'emergenza sanitaria) sono stati emanati atti di indirizzo interno che hanno disposto un'alternanza tra la modalità agile ed in presenza del personale tecnico-amministrativo, nello svolgimento settimanale o mensile dell'attività lavorativa; tutto ciò nel rispetto delle normative ministeriali che si sono via via succedute al riguardo e con modalità e percentuali variate nel tempo. La presenza del personale in servizio è stata programmata adeguandola alle esigenze organizzative dell'Ateneo, con quelle connesse alla tutela della salute e con la garanzia della continuità dell'attività

amministrativa e, altresì, in relazione all'andamento della pandemia.

#### 1.4. L'Amministrazione

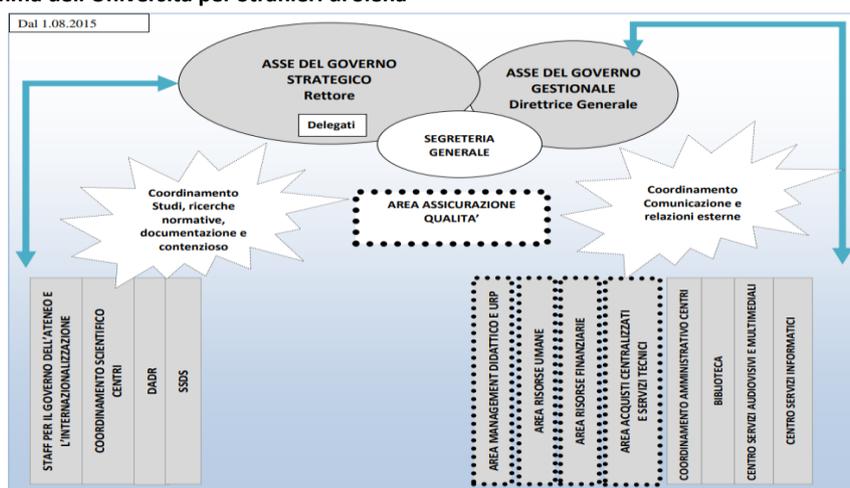
In questa sezione si illustrano in forma sintetica i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Amministrazione e più in generale l'Ateneo per quanto concerne le attività strumentali e di supporto alla didattica e alla ricerca.

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo è articolato nelle seguenti strutture accademiche:

- 1 Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR);
- 1 Scuola Superiore di Dottorato e Specializzazione (SSDS);
- 6 Centri di Ricerca e Servizio:
  - [Centro CILS](#) – Centro per la Certificazione dell'Italiano come Lingua Straniera;
  - [Centro DITALS](#) – Centro per la Certificazione di competenza in Didattica dell'Italiano a Stranieri;
  - [Centro CLASS](#) – Centro per le Lingue Straniere;
  - [Centro CLUSS](#) – Centro Linguistico;
  - [Centro FAST](#) – Centro per la Formazione e Aggiornamento anche con Supporto Tecnologico;
  - [Centro di Eccellenza](#) - Osservatorio permanente dell'Italiano diffuso fra Stranieri e delle Lingue Immigrate in Italia).

Inoltre, come illustrato nella Figura 1, l'Università per Stranieri di Siena è organizzata nelle seguenti [strutture amministrative](#) (come da ordinanza n. 452.15 del 31.07.2015):

Grafico 1. Organigramma dell'Università per Stranieri di Siena



L'Asse del Governo Strategico dell'Ateneo fa diretto riferimento al Rettore. A questo Asse afferiscono il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio dei Revisori dei Conti, il Nucleo di Valutazione, la Consulta dei Portatori di Interesse, il Comitato Unico di Garanzia (CUG), l'Assemblea degli Studenti, il Consiglio di Disciplina.

Per la piena realizzazione delle linee strategiche delineate dal Rettore, l'Asse del Governo Strategico dell'Ateneo è supportato dai Delegati, dallo Staff per il Governo dell'Ateneo e l'Internazionalizzazione, dal Coordinamento Scientifico dei Centri, dal Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR) e dalla Scuola Superiore di Dottorato e Specializzazione (SSDS).

L'Asse del Governo Gestionale dell'Ateneo fa direttamente capo al Direttore Generale. Fanno direttamente capo alla Direzione Generale le seguenti funzioni: **Segreteria Generale, Biblioteca e Area Acquisti Centralizzati e Servizi tecnici.**

La Direzione Generale funge inoltre da referente gerarchico per le aree e i servizi gestionali di Ateneo:

- **Area Management Didattico e URP;**

- **Area Risorse Umane;**
- **Area Risorse Finanziarie;**
- **Coordinamento amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio CILS, CLASS, CLUSS, DITALS, Eccellenza, FAST;**
- **Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali;**
- **Centro Servizi Informatici.**

Altre strutture specialistiche e di carattere consulenziale hanno l'obiettivo di supportare il Rettore e il Direttore Generale e la funzione trasversale di servizio a tutte le altre strutture dell'Ateneo:

- **Area Assicurazione Qualità;**
- **Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso;**
- **Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne;**
- **Segreteria Generale.**

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (PNA), emanato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, in particolare nella Parte III, paragrafo 3 – "PTPCT e rotazione ordinaria", sottolinea l'importanza cruciale per le Amministrazioni, tra gli strumenti di prevenzione della corruzione, della rotazione cd. ordinaria del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione.

In aderenza a tale disposizione, l'Ateneo, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26.02.2020, ha emanato le nuove "Linee strategiche per l'articolazione delle strutture tecnico-amministrative". L'obiettivo è, da una parte, procedere ad un riallineamento dell'organizzazione amministrativa alla programmazione strategica dell'Ateneo, in particolare a quanto previsto dal [Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2019-2021](#) negli Obiettivi n. 2 "Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo", n. 4 "Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa" e n. 9 "Rafforzamento delle strutture di ricerca", nonché alla rotazione degli incarichi del personale apicale dell'Ateneo.

A seguito dell'improvvisa emergenza da Covid-19, che, a decorrere dall'11 marzo 2020, ha comportato la sospensione delle attività in presenza dell'Ateneo ed il conseguente adattamento alla modalità di lavoro agile per la quasi totalità del personale tecnico-amministrativo, l'Ateneo ha ritenuto opportuno differire l'attuazione integrale delle "Linee Strategiche per l'articolazione delle strutture tecnico-amministrative", delimitandola, in considerazione della peculiare situazione, ai soli interventi di micro-riorganizzazione.

### **1.5. Il personale docente e tecnico-amministrativo**

A fronte del costante incremento di immatricolazioni e di iscrizioni registrato nell'ultimo decennio, per quanto riguarda i docenti e il personale tecnico-amministrativo, solamente nell'ultimo quinquennio si è verificato un recupero grazie alla politica di reclutamento messa in atto dall'Ateneo, così come indicato nell'Obiettivo n. 1 "Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo" del Piano Strategico dell'Ateneo 2016-2018, obiettivo ribadito anche nel [Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2019-2021](#). Docenti e ricercatori erano 40 nel 2012 e sono 61 nel 2020 (di cui 20 unità di RTD), mentre il numero del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, che nel 2012 era di 88 unità, dopo una positiva crescita degli ultimi anni, al 31.12.2020 risulta calato a 83 unità a causa di recenti pensionamenti (a quest'ultimo dato si devono aggiungere 10 unità a TD). L'assunzione di ulteriori unità di personale tecnico-amministrativo è stata inserita nelle ultime programmazioni del fabbisogno del personale tecnico-amministrativo approvate dal Consiglio di Amministrazione, ed i concorsi, sebbene siano stati sospesi nel corso del 2020 per ragioni emergenziali, sono attualmente in fase di svolgimento ed alcuni risultano già conclusi.

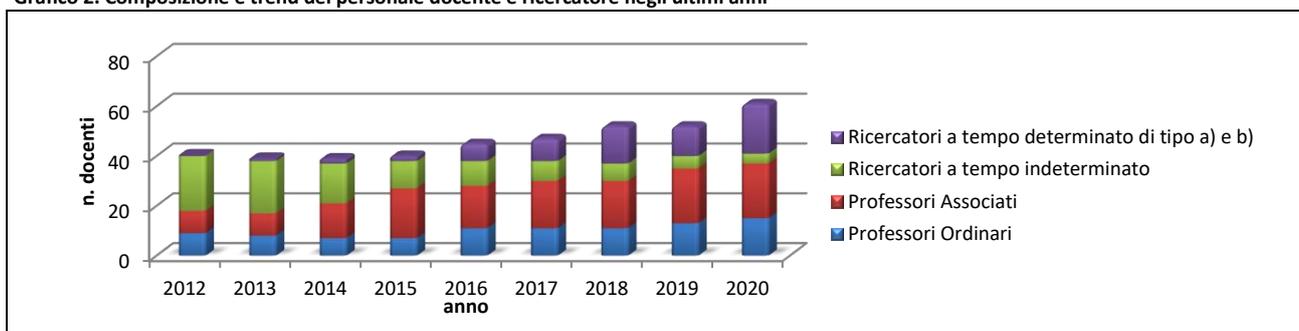
La Tabella 1 ed il Grafico 2 mostrano nel dettaglio la composizione ed il trend della numerosità del personale docente mentre la Tabella 3 ed il Grafico 3 mostrano invece quella del personale tecnico-amministrativo dell'Università negli ultimi anni.

**Tabella 1. Personale Docente e Ricercatore**

Descrizione \ anno (al 31.12)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Professori Ordinari	9	8	7	7	11	11	11	13	15
Professori Associati	9	9	14	20	17	19	19	22	22
Ricercatori a tempo indeterminato	22	21	16	11	10	8	7	5	4
<b>TOTALE DOCENTI DI RUOLO E RICERCATORI A T. INDET.</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>41</b>
Ricercatori a tempo determinato di tipo a) e b)	0	1	2	2	7	9	15	12	20
<b>TOTALE DOCENTI E RICERCATORI A T. INDET. E DET.</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>61</b>

Fonte dati: MUR al 31.12.2020

**Grafico 2. Composizione e trend del personale docente e ricercatore negli ultimi anni**



**Tabella 2. Altre tipologie di personale**

Descrizione \ anno (al 31.12)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Incaricati confermati	4	4	3	2	2	2	2	2	1
Docenti di Lingua Italiana	11	11	11	10	10	10	9	7	7
Collaboratori Esperti Linguistici a tempo indeterminato	13	13	14	14	15	19	22	22	22
Collaboratori Esperti Linguistici a tempo determinato	8	11	12	17	14	15	13	12	14

**Tabella 3. Personale tecnico-amministrativo e dirigente**

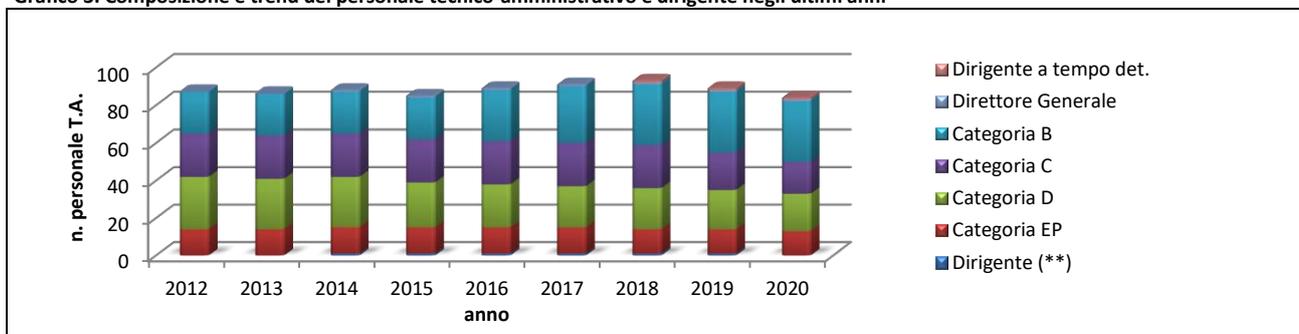
Descrizione \ anno (al 31.12)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Direttore Generale	1(*)	1(*)	1	1	1	1	1	1	1
Personale Dirigente	-	-	1	1	1	1(**)	1(**)	1(**)	-
Personale Dirigente a tempo determinato	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Personale Categoria EP	14	14	14	14	14	14	13(***)	13(***)	13(***)
Personale Categoria D	28	27	27	24	23	22	22	21	20
Personale Categoria C	23	23	23	23	23	23	23	20	17
Personale Categoria B	22	22	22	22	27	30	32	32	32
<b>TOTALE PERSONALE T.A.</b>	<b>88</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>85</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	<b>87</b>	<b>83</b>

(\*) Direttore Amministrativo

(\*\*) in comando presso altro Ente a decorrere dal 01.07.2017 e dal 3.06.2020 trasferito presso altro Ente

(\*\*\*) n. 1 unità di categoria EP a tempo determinato è in aspettativa

**Grafico 3. Composizione e trend del personale tecnico-amministrativo e dirigente negli ultimi anni**



(\*\*) in comando presso altro Ente a decorrere dal 01.07.2017 e dal 3 giugno 2020 trasferito presso altro Ente

## 2. I risultati delle attività di ricerca e formazione

### 2.1. L'offerta formativa dell'Ateneo

L'offerta formativa dell'Università per Stranieri è molto vasta. Per studenti italiani e stranieri sono attivati:

- 2 [Corsi di Laurea Triennali](#) (per l'a.a. 2021/2022 è stato attivato un nuovo Corso di Laurea Triennale "[Lingua, letteratura, arti italiane in prospettiva internazionale](#)", classe L10, erogato prevalentemente a distanza, il cui Regolamento didattico è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 26.01.2021);
- 2 [Corsi di Laurea Magistrale](#);
- 1 [Dottorato di ricerca](#);
- 1 [Scuola di Specializzazione](#);
- [Master di I e II livello](#);
- [Certificazioni DITALS](#);
- [Corsi di aggiornamento, formazione e specializzazione per insegnanti di italiano all'estero](#);
- [E-learning e formazione a distanza](#);
- [Altre certificazioni linguistiche e informatiche](#).

Per il pubblico straniero sono offerti:

- [Corsi di lingua e cultura italiana](#);
- [Certificazioni CILS](#);
- [Corsi a richiesta](#) su tematiche specifiche;
- [Corsi EPLUS](#) (corsi intensivi per la preparazione linguistica di studenti stranieri Erasmus+ in Italia);
- [Corsi di lingua italiana per studenti cinesi dei progetti Marco Polo e Turandot](#);
- [MOOC](#) (Massive Open Online Courses).

### 2.2. L'internazionalizzazione

L'Ateneo è specializzato nei processi di internazionalizzazione che investono la lingua, la cultura, la società e l'economia italiana e promuove fortemente la mobilità internazionale degli studenti e dei docenti in una prospettiva di scambio ed arricchimento reciproco che giovano alla qualità della didattica e della ricerca.

L'Università per Stranieri di Siena ha tra i suoi obiettivi strategici l'internazionalizzazione e l'attrazione degli studenti internazionali, che oggi costituiscono l'11,45% dell'intero corpo studentesco, a fronte del dato nazionale del 5,40% (dato riferito alle iscrizioni dell'a.a. 2019/2020, fonte ANS MUR, dati aggiornati al 15/02/2021).

In termini di *Internationalization at Home*, ovvero di azioni realizzate all'interno dell'istituzione per promuoverne l'internazionalizzazione, l'Ateneo si pone come ambiente plurilingue e multiculturale, incoraggiando numerose occasioni di scambio e incontro tra gli studenti internazionali e quelli italiani.

A livello globale, sulle attività di internazionalizzazione del 2020 ha avuto enorme impatto l'emergenza epidemiologica da Covid-19, i cui effetti si sono registrati e si stanno registrando anche nel 2021 con una contrazione dei flussi di mobilità (sia in entrata che in uscita), dello scambio di docenti e studiosi e della promozione dell'offerta didattica dell'Ateneo all'estero. Tuttavia l'Ateneo ha attivato, anche in questo periodo di emergenza sanitaria, partenariati strategici internazionali tramite la stipula o il rinnovo di accordi di cooperazione interaccademica, tutti pubblicati sulla piattaforma [CINECA "Accordi Internazionali"](#).

Si è rafforzato ed imposto il concetto di "mobilità virtuale" e "blended", conosciuta in ambito internazionale come Virtual Exchange (VE) oppure Collaborative Online International Learning (COIL), che viene realizzata in egual misura sia in entrata che in uscita.

A fianco della tradizionale "mobilità fisica", svolta in presenza presso l'Università ospitante, si è appunto affermata la "mobilità virtuale" che prevede di norma una mobilità svolta interamente nel Paese di

appartenenza dello studente. Sono accettate a livello internazionale anche forme di “mobilità blended”, con cui si intende un periodo virtuale combinato con un periodo fisico.

Durante l’anno 2020, i programmi di Study Abroad, tradizionalmente realizzati dall’Università per Stranieri di Siena in favore di numerose Università partner sono stati in alcuni casi realizzati tramite attività di formazione linguistica online o programmate per il 2021.

A partire dall’anno accademico 2017/2018, l’Università per Stranieri di Siena ha ampliato le opportunità di studio e formazione all'estero per gli studenti iscritti ai corsi di laurea, tramite accordi per il rilascio di [Doppio Titolo](#), regolamentati dall’Ateneo a partire dal 2017 con il [“Regolamento di Ateneo per l’organizzazione di corsi di laurea internazionali finalizzati al rilascio del titolo doppio o multiplo”](#):

1. Percorso di Doppio Titolo tra il corso di Laurea in Lingua e Cultura Italiana per l’Insegnamento agli Stranieri e per la Scuola e il *Bachelor Degree in Italian* della Hanoi University - Vietnam (attivato a partire dall’a.a. 2017/2018);
2. Percorso di Doppio Titolo tra il corso di Laurea in Lingua e Cultura Italiana per l’Insegnamento agli Stranieri e per la Scuola e la *Licence LLCER d’Etudes Italiennes* dell’Université de Normandie di Caen - Francia (attivato a partire dall’a.a. 2017/2018);
3. Percorso di Doppio Titolo tra il corso di Laurea in Mediazione Linguistica e Culturale - Traduzione in ambito turistico imprenditoriale e il *Bachelor of Arts in Germanistik/Italomannistik* della Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg - Germania (attivato a partire dall’a.a. 2017/2018);
4. Percorso di Doppio Titolo tra il corso di Laurea in Mediazione Linguistica e Culturale e il *Bachelor in Chinese Language and Culture* della Nankai University di Tianjin - Cina (attivato a partire dall’a.a. 2018/2019);
5. Percorso di Doppio Titolo tra il corso di Laurea in Mediazione Linguistica e Culturale e la *Licence mention Langues, Littératures, Civilisations Étrangères et Régionales (LLCER) parcours Études Italiennes* dell’Université Paris Nanterre - Francia (attivato a partire dall’a.a. 2019/2020);
6. Percorso di Doppio Titolo tra il corso di Laurea Magistrale in Scienze Linguistiche e Comunicazione Interculturale/Lingue Orientali per la Comunicazione Interculturale dell’Università per Stranieri di Siena e il Corso di Laurea Magistrale in Lingue e Culture (Italia-Russia) dell’Accademia Russa Cristiana di Scienze Umanistiche di San Pietroburgo - Russia (attivato a partire dall’a.a. 2020/2021);
7. Percorso di Doppio Titolo tra il corso di Laurea Magistrale in Scienze Linguistiche e Comunicazione Interculturale/Lingue Orientali per la Comunicazione Interculturale e Didattica della lingua italiana a stranieri dell’Università per Stranieri di Siena e il *Master of Korean Studies/Master of Education* della Busan University of Foreign Studies - Corea (attivato a partire dall’a.a. 2021/2022);
8. Percorso di Doppio Titolo Triennale e Magistrale con la Jilin International Studies University – Cina (solo in entrata).

Nell’a.a. 2020/21 è partita la terza edizione del programma [Foundation Year](#), che vede la partecipazione di studenti provenienti da Cina, Nicaragua, Russia, Ucraina, Usa. Tale percorso proseguirà anche nei prossimi anni. Il programma, ispirato alle indicazioni contenute nel documento [“Procedure per l’ingresso, il soggiorno e l’immatricolazione degli studenti richiedenti visto, relative ai corsi della formazione superiore in Italia, presso le istituzioni della formazione superiore valide per l’anno accademico 2020-2021”](#) della Direzione Generale per lo studente, lo sviluppo e l’internazionalizzazione della formazione superiore del MUR, ha l’obiettivo di rafforzare le competenze in entrata, sia linguistiche che culturali, degli studenti internazionali con meno di 12 anni di scolarità, al fine di agevolarne l’ingresso ai corsi universitari in lingua italiana e consentire loro di proseguire con successo la carriera universitaria.

Sono inoltre diversi i progetti di ricerca che hanno coinvolto l’Ateneo nel rapporto con gli studenti internazionali.

L’Ateneo è partner del progetto “Alta Formazione e Ricerca nelle Università Toscane 2020 – AFRUT2020”, volto ad una maggiore integrazione delle Università con il sistema produttivo regionale. In questo ambito è

stato attivato il percorso “Alta Formazione e Internazionalizzazione: analisi di processi e percorsi (Acronimo INTERPROCESS 2.0)”, che intende formare figure in grado di operare nella progettazione, gestione e coordinamento di percorsi di internazionalizzazione per promuovere le attività di alta formazione, ricerca e trasferimento tecnologico.

Per quanto riguarda specifiche esperienze internazionali, nei giorni 29-31 gennaio 2020 l’Ateneo ha partecipato a Marsiglia all’ottava edizione della MASTER-CLASS «Cross-border dialogue on European territorial cooperation» dal titolo Master-Class des 2 rives de la Méditerrané. Obstacles et opportunités pour la Coopération Territoriale entre les rives des bassins méditerranéens: enjeux contemporains, transmissions et nouveaux instruments d’action, con 3 dottorandi/studenti coinvolti.

Con riferimento alla partecipazione a reti e networking, dal 21 settembre 2020 l’Università per Stranieri di Siena è sede di Rappresentanza ufficiale in Italia dell’[Università Statale di San Pietroburgo](#) (Russia).

Il progetto ha l’obiettivo di favorire la cooperazione tra l’Università Statale di San Pietroburgo e le istituzioni italiane deputate all’insegnamento e alla ricerca in Italia. L’Ufficio si occupa di:

- organizzare e realizzare progetti di ricerca congiunti;
- organizzare conferenze scientifiche e tavole rotonde con la partecipazione di studenti e studiosi delle università italiane;
- promuovere la lingua russa, la storia e la cultura della Russia in Italia e la lingua, la storia e la cultura italiana in Russia;
- realizzare video-lezioni per studenti e studiosi delle università italiane;
- organizzare Summer School tematiche;
- informare il pubblico accademico italiano sui programmi di insegnamento e di ricerca, e sugli eventi culturali che si svolgono presso l’Università Statale di San Pietroburgo;
- coordinare la cooperazione con tutte le università partner dell’Università Statale di San Pietroburgo in Italia.

Al fine di favorire le sue politiche di internazionalizzazione, nel corso del 2020 l’Ateneo ha partecipato a Fiere e Saloni, organizzati a distanza, delle Filippine, Russia, Kazakistan, Vietnam, Giappone, Iran, Stati Uniti e Corea del Sud.

Si sottolinea infine che l’Università per Stranieri di Siena è la prima Università italiana ad aver lanciato un MOOC (Massive Open Online Course) italiano dedicato all’insegnamento dell’italiano, denominato “[Introduction to Italian](#)” e ospitato dalla piattaforma [FutureLearn](#). I MOOC (Massive Open Online Course) sono diventati uno strumento importante per la promozione delle competenze in vari campi del sapere. Le più prestigiose Università del mondo (Harvard, MIT, Stanford, Duke University ecc.) hanno fatto di questo strumento un cardine della didattica utile per raggiungere un numero sempre maggiore di studenti. I corsi MOOC sono stati erogati anche nel 2020, contribuendo a migliorare la visibilità dell’Ateneo sul mercato delle lingue in rete e offrendo tecniche e metodi aggiornati anche per un primo contatto con la lingua italiana.

### **2.3. Iniziative, attività di orientamento e saloni digitali**

L’Università per Stranieri di Siena accoglie studenti di ogni parte d’Italia e ha, per Statuto e missione, una forte attrattività verso gli studenti stranieri. Stante questa sua specificità l’Università è da sempre impegnata a promuovere e a valorizzare tutte le forme possibili di collaborazione con istituzioni, enti e soggetti presenti sul territorio regionale e a consolidare e rafforzare il suo speciale legame con un territorio “globale”, anche attraverso opportune politiche di internazionalizzazione. L’Università per Stranieri di Siena ritiene fondamentale il rapporto con il territorio in cui opera con particolare riferimento agli aspetti economici, sociali e ambientali. Pertanto si impegna a:

- a) mettere in atto azioni di trasferimento tecnologico e di innovazione;
- b) favorire la pubblicizzazione dei risultati della ricerca e la loro tutela;
- c) promuovere iniziative di trasformazione dei risultati della ricerca in opportunità imprenditoriali;

- d) facilitare il contatto tra la formazione e il mondo del lavoro;
- e) promuovere momenti di rapporto e scambio con il contesto economico-sociale;
- f) adottare iniziative per la tutela dell'ambiente.

Durante il 2020, la situazione sanitaria ha precluso la realizzazione di molte iniziative inizialmente previste, tuttavia l'Ateneo non ha sospeso la propria attività programmatica ed ha intensificato la rete di collaborazioni in previsione di futuri eventi, rimanendo costantemente attiva nell'ambito dell'orientamento agli studenti. Tra i partenariati attivati nell'anno 2020, si segnalano gli accordi con l'OPA (Opera della Metropolitana di Siena) per la realizzazione di una Summer School e con il Monte dei Paschi di Siena per l'attuazione di nuove iniziative.

Nel corso dell'anno 2020 l'aggravarsi della situazione epidemiologica mondiale ha inoltre impedito la realizzazione e la partecipazione in presenza a Saloni e Fiere nazionali ed internazionali, tuttavia le Università italiane hanno prontamente risposto al nuovo contesto offrendo numerose iniziative a distanza (Saloni e Fiere digitali, eventi/incontri di orientamento online); l'Università per Stranieri di Siena, in particolare, ha realizzato:

- Sportello di orientamento online: Unistrasi ha messo a disposizione dei futuri studenti uno sportello di orientamento on line per aiutarli a scegliere consapevolmente il corso di studi universitario.
- Una videoconferenza destinata ad aspiranti matricole riguardante informazioni sull'offerta formativa e i servizi erogati dall'Ateneo. La presentazione ha visto gli interventi del Rettore, Prof. Pietro Cataldi, e del Direttore del Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR), Prof. Massimo Palermo (15 giugno 2020);
- IL CONTAGIO. LEZIONI MULTIDISCIPLINARI (Video-lezioni multidisciplinari che declinano uno stesso tema): Docenti di aree diverse si sono confrontati con il contagio, i suoi effetti, le sue parole, la sua realtà. (5/31 giugno 2020).

L'Ateneo inoltre, nel corso del 2020, ha presentato la propria offerta formativa ai seguenti Saloni Digitali:

- 9/15 novembre 2020: Lazio
- 16/22 novembre 2020: Piemonte
- 23/29 novembre 2020: Lombardia
- 30 novembre/6 dicembre 2020: Puglia e Basilicata
- 7/13 dicembre 2020: Toscana e Emilia Romagna
- 14/20 dicembre 2020: Calabria

## 2.4. La componente studentesca

L'Ateneo registra da diversi anni una costante crescita di iscrizioni ai corsi di laurea e laurea magistrale: si tratta della conferma di una tendenza che cade in un momento di crisi economico-finanziaria di portata globale, anche a causa dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, e entro un quadro nazionale che vede diminuire o crescere impercettibilmente gli iscritti alle Università italiane. I motivi del buon andamento delle iscrizioni all'Università per Stranieri di Siena risiedono in primo luogo nella sua capacità di rispondere in modo efficace a esigenze formative sentite e diffuse nel corpo sociale e che non trovano risposta invece nelle scelte generaliste e poco aperte a una visione internazionale del contatto fra lingue e culture. Inoltre l'aumento degli studenti è il frutto delle scelte strategiche e soprattutto di una precisa idea di orientamento, come trama di tutta l'attività dell'Ateneo, di rapporto con i pubblici potenziali dell'offerta formativa.

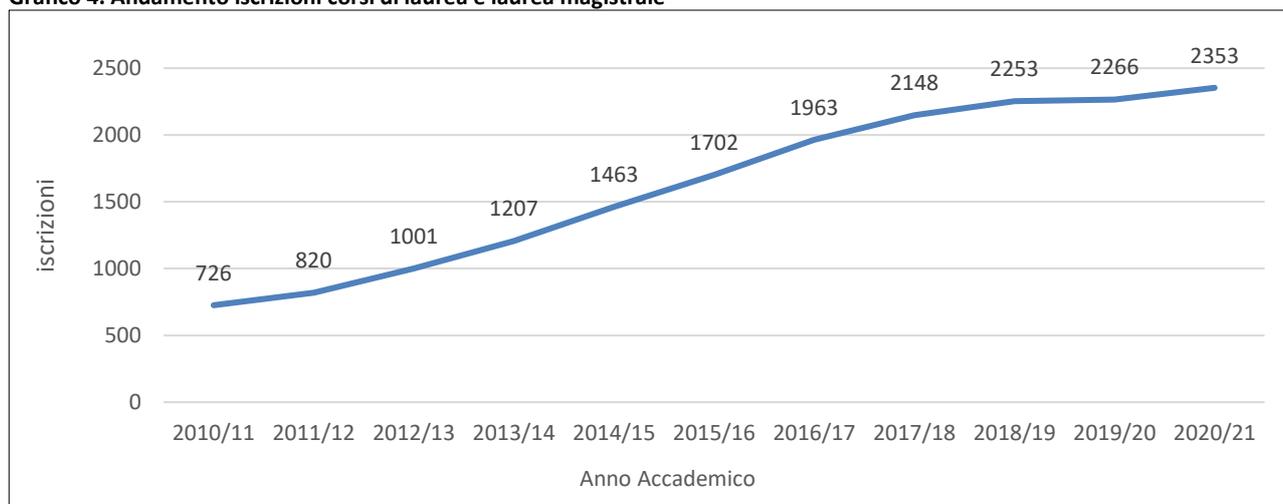
La serie storica delle iscrizioni ai corsi di laurea e laurea magistrale degli ultimi 10 anni accademici, illustrata nella Tabella 4 e nel Grafico 4, mostra un andamento di costante incremento del numero degli iscritti, con picchi superiori al +20% dall'a.a. 2012/2013 all'a.a. 2014/2015. Nell'a.a. 2020/2021 le numerose iniziative messe in atto dall'Ateneo, volte a contrastare gli effetti della pandemia da Covid-19, hanno permesso l'aumento delle iscrizioni ai corsi di laurea e laurea magistrale rispetto all'a.a. 2019/2020 del 3,84%.

**Tabella 4. Studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale**

Anno Accademico	Corsi di Laurea e Laurea Magistrale	% variazione rispetto all'anno precedente
a.a. 2010/11	726	-
a.a. 2011/12	820	12,95%
a.a. 2012/13	1001	22,07%
a.a. 2013/14	1207	20,58%
a.a. 2014/15	1463	21,21%
a.a. 2015/16	1702	16,34%
a.a. 2016/17	1963	15,33%
a.a. 2017/18	2148	9,42%
a.a. 2018/19	2253	4,89%
a.a. 2019/20	2266	0,58%
a.a. 2020/21	2353	3,84%

Fonte dati: ANS al 2 settembre 2021

**Grafico 4. Andamento iscrizioni corsi di laurea e laurea magistrale**



Relativamente ai corsi Post Lauream, nell'a.a. 2020/2021 risulta in aumento il numero dei dottorandi iscritti alla Scuola di Dottorato di Ricerca, anche grazie all'incremento, a partire dall'a.a. 2016/2017, del numero di borse di studio disponibili erogate anche grazie ai fondi messi a disposizione dalla Regione Toscana. Gli iscritti ai corsi di Master universitario I e II livello nell'a.a. 2020/2021, dopo un calo registrato nell'a.a. 2019/2020, mostrano un incremento, e anche le iscrizioni ai corsi della Scuola di Specializzazione in Didattica dell'Italiano come lingua straniera per l'a.a. 2020/2021 sono in crescita.

**Tabella 5. Studenti iscritti ai Corsi Post Lauream**

Corsi Post Lauream	Anno Accademico					
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Master di I e II livello	60	53	55	73	38	66
Scuola di Specializzazione in Didattica dell'Italiano come lingua straniera	36	46	29	29	32	35
Dottorato di Ricerca	20	25	29	33	35	38

Fonte dati: ESSE3 al 19 marzo 2021

Una riflessione generale va fatta sui dati degli iscritti ai corsi di lingua italiana per stranieri, il cui andamento degli ultimi anni è dettagliato nella Tabella 6 (i dati sono espressi in mensilità studente). L'alto numero di studenti iscritti ai corsi di lingua italiana degli ultimi anni, segno della bontà delle scelte attuate e delle iniziative intraprese, registra tuttavia nel 2020 una contrazione, certamente dovuta alle difficoltà di spostamento da parte degli studenti stranieri a causa della situazione di emergenza epidemiologica da Covid-19. Nell'anno 2020 gli studenti iscritti ai corsi di lingua italiana sono stati 5001 (studente/mese), per 1339 studenti, provenienti da 81 paesi diversi. Purtroppo i gruppi previsti per l'estate 2020, a seguito di accordi tra l'Ateneo e alcune istituzioni estere (Università, Scuole, Associazioni), per le quali il Centro CLUSS organizza

programmi specifici in presenza, hanno dovuto rinviare il loro viaggio a Siena all'anno 2021 o successivi, a causa dell'emergenza epidemiologica da Covid-19. Alcuni di essi hanno invece optato per la frequenza dei corsi di lingua e cultura italiana a distanza in modalità sincrona.

**Tabella 6. Studenti iscritti ai corsi di lingua e cultura italiana (dati espressi in mensilità studente)**

Corsi di lingua e cultura italiana	Anno solare					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Studenti iscritti (*)</b>	7.937	8.196	6.675	5.218	5.647	5.001

(\*) dati espressi in mensilità studente.

Fonte dati: Centro CLUSS al 19 marzo 2021

La Tabella 7 evidenzia il forte incremento del numero degli iscritti agli esami di Certificazione CILS e ai corsi per somministratori CILS degli ultimi anni che, nel 2020 registra una contrazione, certamente dovuta alle difficoltà legate alla situazione di emergenza epidemiologica da Covid-19, ma il dato risulta comunque in aumento rispetto all'anno 2018. Le restrizioni previste da tale situazione (chiusura prolungata dei luoghi deputati alla formazione e allo svolgimento degli esami) hanno determinato l'annullamento di alcune sessioni d'esame da parte di numerose Sedi CILS, attive in regioni italiane e/o Paesi stranieri.

**Tabella 7. Candidati alle certificazioni CILS e partecipanti ai corsi per somministratori CILS**

Partecipanti	Anno solare					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Certificazione CILS</b>	22.601	21.280	21.609	22.691	35.037	25.946
<b>Corsi per somministratori CILS</b>	390	450	451	428	626	527

Fonte dati: Centro CILS al 19 marzo 2021

Per quanto riguarda le Certificazioni DITALS ed i corsi organizzati dal Centro DITALS, la Tabella 8 rileva un costante trend negativo nel numero complessivo degli iscritti degli ultimi anni. Tuttavia, il dato che supera le 1500 unità nel 2019, rappresenta comunque un buon risultato trattandosi di certificazioni rivolte prevalentemente a docenti di italiano come lingua straniera. L'ulteriore flessione per le Certificazioni e corsi DITALS nel 2020 si può correlare anch'essa alla situazione di emergenza epidemiologica da Covid-19.

**Tabella 8. Candidati alle certificazioni DITALS e partecipanti ai corsi del Centro DITALS**

Candidati	Anno solare					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Certificazione DITALS</b>	2.564	2.812	2.108	1.976	1.574	980
<b>Corsi Centro DITALS (in presenza, online e a richiesta)</b>	662	490	553	374	368	268

Fonte dati: Centro DITALS 19 marzo 2021

Per quanto riguarda le attività formative il Centro FAST, nel corso del 2020, è stato impegnato nella settima edizione del Master di II livello in "E-learning per l'insegnamento dell'Italiano a stranieri" e nella realizzazione di corsi a richiesta e corsi di formazione e aggiornamento, che hanno raccolto una buona adesione, come mostrano i dati della Tabella 9.

**Tabella 9. Partecipanti ai corsi del Centro FAST**

Partecipanti	Anno solare					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Corsi Centro FAST</b>	51	64	88	51	106	225

Fonte dati: Centro FAST al 19 marzo 2021

## 2.5. Il Dipartimento di Eccellenza

I Dipartimenti di Eccellenza rappresentano un intervento ministeriale innovativo, previsto dalla Legge n. 232 del 2016 (Legge di Bilancio 2017). L'intervento ha l'obiettivo di individuare e finanziare, con cadenza quinquennale e nell'ambito delle 14 aree CUN, i migliori 180 Dipartimenti delle Università statali, che spiccano per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto di sviluppo.

L'unico Dipartimento dell'Ateneo, il DADR, a gennaio 2018 è stato selezionato dal MIUR tra i 180 Dipartimenti di Eccellenza di tutte le università italiane ottenendo un finanziamento straordinario quinquennale consistente in € 1.077.693,00 annui, per un totale di € 5.388.465,00 nel quinquennio 2018-2022.

Il finanziamento, previsto dalla Legge 11 dicembre 2016 n. 232 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019", è destinato prevalentemente al potenziamento del corpo docente, con particolare riferimento ai giovani ricercatori, a investimenti in strutture di ricerca e di studio, alla premialità, allo svolgimento di attività didattiche di elevata qualificazione. L'importante riconoscimento premia il lavoro di ricerca dei docenti del Dipartimento e offre concrete prospettive di crescita per tutta la comunità accademica dell'Università per Stranieri di Siena, confermando la bontà delle scelte che sono state operate fino ad oggi in tema di reclutamento e colloca il DADR come punto di riferimento nel panorama nazionale per quel che riguarda la ricerca, la diffusione, l'apprendimento e l'insegnamento dell'italiano in Italia e nel mondo, nonché per lo studio di numerose lingue straniere in una prospettiva di contatto interculturale e traduttiva.

Nel corso del primo triennio 2018-2020, come previsto nelle azioni pianificate del progetto, si sono svolte le procedure di valutazione comparativa per il reclutamento di n. 3 ricercatori universitari a tempo determinato di tipo a), n. 2 ricercatori universitari a tempo determinato di tipo b) ed un professore associato. Ulteriori risorse previste dal progetto sono state utilizzate per le infrastrutture, la premialità e l'alta qualificazione.

Nel corso del 2020 è proseguita l'attività di monitoraggio del progetto Dipartimento di Eccellenza da parte del Gruppo di Lavoro, costituito con Ordinanza della Direttrice Generale n. 312.18 del 17.04.2018 e integrato con Ordinanza n. 218.20 del 02.04.2020.

Il Gruppo di Lavoro, nella riunione del 17.02.2020, ha approvato il monitoraggio relativo al secondo anno (anno 2019) da caricare sulla banca dati dedicata entro il 13.03.2020 come richiesto dal MUR con nota prot. n. 1522 del 4.02.2020. A seguito di tale monitoraggio il MUR ha inviato all'Ateneo l'intera quota annuale di finanziamento (anno 2020), pari a € 1.077.693,00.

### 3. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nel mese di gennaio 2019 l'ANVUR ha pubblicato le [“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane”](#), con l'obiettivo di fornire agli Atenei indicazioni utili per affrontare il difficile percorso di integrazione tra ciclo di bilancio e pianificazione della performance. Nel sopracitato documento l'ANVUR si concentra sul legame tra i due documenti programmatici (Bilancio preventivo e Piano Integrato) e sui punti di contatto fra i due cicli che da essi scaturiscono, ricorda inoltre: *“Il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e viene ribadito a ogni aggiornamento o riordino della disciplina sul funzionamento della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico.*

*Sin dalla sua prima emanazione, il d.lgs. n. 150/2009 indica tra i principali obiettivi dell'attività di misurazione e valutazione della performance la prospettiva di “favorire una maggiore trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento” (art. 3, c.1). Lo sviluppo di un ciclo di gestione della performance, d'altronde, deve avvenire “in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio”, rendendo evidente il “collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse” (art. 4).”.*

L'attività programmatica deve essere temporalmente agganciata al Bilancio di previsione per alimentare, in termini di risorse economico e finanziarie, le azioni da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Essendo il Bilancio di previsione lo strumento di programmazione per eccellenza, collegare a questo momento le scelte di sviluppo dell'Ateneo diventa essenziale per dare davvero valenza e concretezza a tutta la programmazione.

Il [Bilancio Unico di Previsione anno 2020 e triennio 2020-2022](#) dell'Università per Stranieri, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 10.12.2019, è stato redatto mirando a temperare i doveri di equilibrio contabile e patrimoniale con le prospettive strategiche di sviluppo dell'Ateneo. Nel Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2019-2021 sono definiti gli obiettivi, pure di natura economica, sui quali l'Ateneo ha ritenuto strategico concentrare, anche nel corso del 2020, il proprio impegno, come negli anni precedenti. Tutto questo si è concretizzato nelle voci che compongono il Bilancio e, in particolare, nei capitoli legati alla didattica in tutti i suoi aspetti, alla gestione degli studenti e alla ristrutturazione e valorizzazione degli spazi per la didattica e la ricerca.

Nella predisposizione del bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2020 e del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2020-2022 i singoli centri di costo sono stati coinvolti e responsabilizzati, in una attenta e condivisa formulazione delle previsioni anche di natura progettuale, con riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti.

Il [Bilancio di Esercizio al 31.12.2020](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28.04.2021, è stato segnato dalla pandemia da Covid-19 e si tratta del sesto Bilancio redatto successivamente all'adozione della contabilità economico-patrimoniale, ai sensi della Legge n. 240/2010 e del Decreto Legislativo n. 18/2012 e s.m.i., ed è stato accompagnato dalla [Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti](#).

Il Nucleo di Valutazione, nella seduta del 18.06.2021, ha preso in esame il Bilancio di Esercizio ed ha approvato la [Relazione al Bilancio di Esercizio 2020](#).

### 3.1. Proventi operativi

Rispetto all'esercizio precedente, il primo elemento da evidenziare è costituito dall'incremento complessivo dei "Proventi operativi" di € 284.415,37 (da € 18.751.356,80 nel 2019 a € 19.035.772,17 nel 2020). La Tabella 10 mostra che l'aumento si evidenzia in riferimento alla voce "Contributi", dove si registra un incremento pari a € 1.688.086,62, mentre per le voci relative ai "Proventi propri" e a "Altri proventi e ricavi diversi" si registra una contrazione.

Tabella 10. Proventi operativi

Descrizione	Valore al 31/12/2020	Valore al 31/12/2019	Variazione
Proventi propri	6.244.039,11	6.902.448,21	-658.409,10
Contributi	11.929.090,71	10.241.004,09	1.688.086,62
Proventi per attività assistenziale	-	-	-
Proventi per gestione diretta interventi per il diritto allo studio	-	-	-
Altri proventi e ricavi diversi	862.642,35	1.607.904,50	-745.262,15
Variazione di rimanenze	-	-	-
Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>19.035.772,17</b>	<b>18.751.356,80</b>	<b>284.415,37</b>

Il Grafico 5 mostra una sintesi della ripartizione dei ricavi dell'Ateneo per l'anno 2020 espressi in termini percentuali ed evidenzia come i proventi operativi siano complessivamente rappresentati dai contributi per il 63%, dai proventi propri per il 33% e da altri proventi e ricavi per il 4%.

Il Grafico 6 mostra invece l'andamento dei proventi in riferimento al periodo 2014-2020.

Grafico 5. Proventi operativi 2020

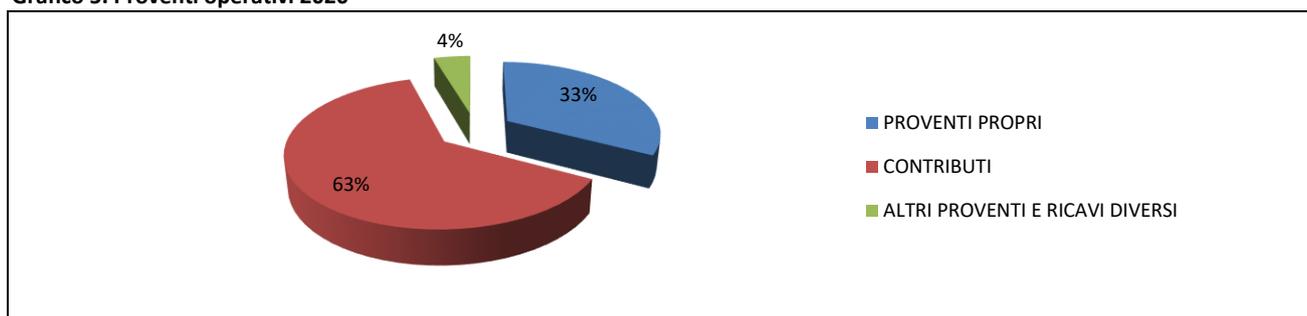
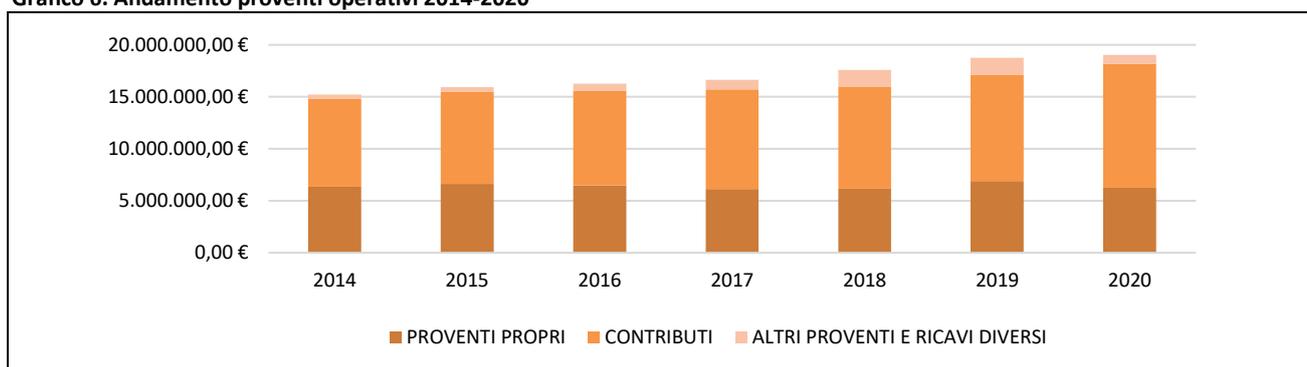


Grafico 6. Andamento proventi operativi 2014-2020



### 3.2. Costi operativi

I costi operativi sono quelli relativi ai fattori collegati con l'attività istituzionale, ovvero quelli attribuibili direttamente alle attività di formazione e di ricerca e ai fattori impiegati nell'attività svolta a supporto della didattica e della ricerca.

Riguardano pertanto i costi del personale docente, ricercatore, collaboratori linguistici, dirigente e personale tecnico-amministrativo, nonché i costi per beni e servizi connessi alla gestione corrente dell'attività di formazione, ricerca e relativo supporto. I "Costi operativi" sono riportati in Tabella 11 nel loro totale

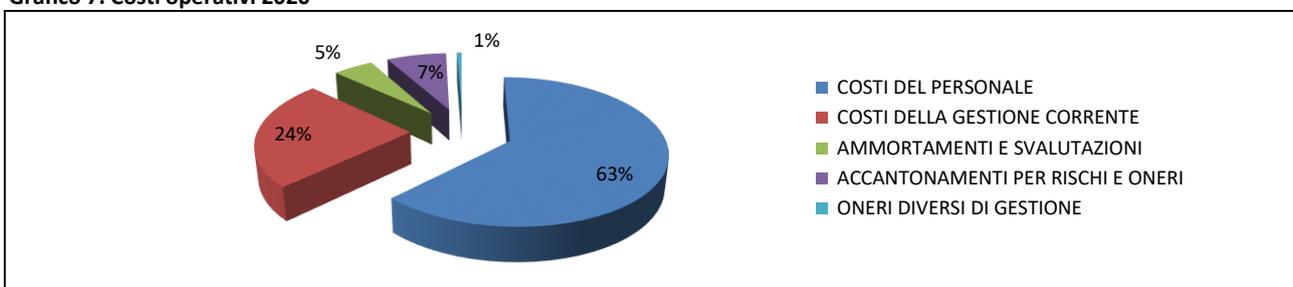
complessivo e, successivamente, dettagliati per le macrovoci più rilevanti nella Tabella 12 per quanto riguarda la voce dei “Costi del Personale”, che nell’anno 2020 è pari a € 11.046.591,62, e nella Tabella 13 per quanto riguarda la voce dei “Costi della gestione corrente”, che nell’anno 2020 è pari a € 4.287.791,08.

**Tabella 11. Costi operativi**

Descrizione	Valore al 31/12/2020	Valore al 31/12/2019	Variazioni
<b>Costi del personale</b>	11.046.591,62	10.886.269,24	<b>160.322,38</b>
<b>Costi della gestione corrente</b>	4.287.791,08	4.076.805,15	<b>210.985,93</b>
<b>Ammortamenti e svalutazioni</b>	885.675,63	1.007.629,01	<b>-121.953,38</b>
<b>Accantonamenti per rischi e oneri</b>	1.313.485,58	1.246.753,73	<b>66.731,85</b>
<b>Oneri diversi di gestione</b>	103.542,09	143.298,82	<b>-39.756,73</b>
<b>TOTALE</b>	<b>17.637.086,00</b>	<b>17.360.755,95</b>	<b>276.330,05</b>

Il Grafico 7 mostra la ripartizione dei costi operativi dell’Ateneo per l’anno 2020 e evidenzia come il 63% sia rappresentato dai costi del personale. La voce del “Costi del personale” costituisce quella di maggior impatto sul bilancio dell’Ateneo rispetto al totale dei costi operativi, e la gestione ed assorbimento del costo per il personale risulta essere uno dei problemi di maggiore impatto in tutte le Università.

**Grafico 7. Costi operativi 2020**



I costi del personale, sulla base dello schema di conto economico ministeriale, sono suddivisi in due macro-categorie: i “Costi per il personale dedicato alla ricerca e alla didattica” e i “Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo” che vengono evidenziati nella Tabella 12.

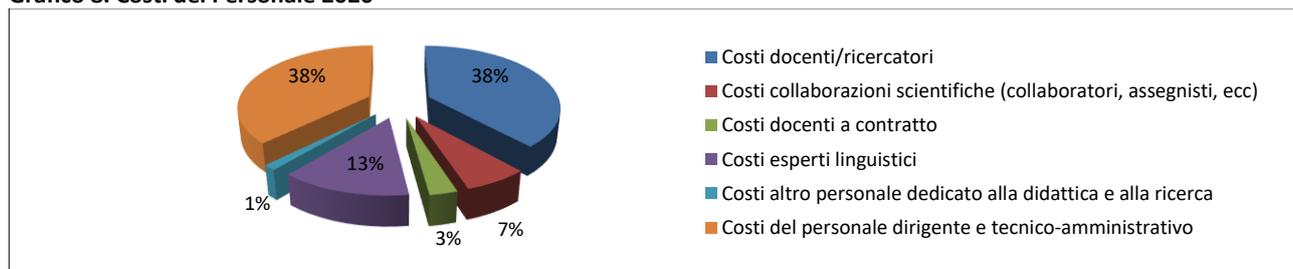
**Tabella 12. Costi del personale**

Descrizione	Valore al 31/12/2020	Valore al 31/12/2019	Variazioni
<b>Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</b>	6.908.549,58	6.479.916,11	<b>428.633,47</b>
<b>Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo</b>	4.138.042,04	4.406.353,13	<b>-268.311,09</b>
<b>TOTALE</b>	<b>11.046.591,62</b>	<b>10.886.269,24</b>	<b>160.322,38</b>

Nel Grafico 8 viene rappresentata l’ulteriore ripartizione dei costi tra tutte le categorie di personale docente e tecnico-amministrativo che emergono dalla nota integrativa al Bilancio 2020 dell’Ateneo.

Occorre sottolineare che per costi del personale si sono intesi tutti i costi di tutte le categorie di personale, cioè una situazione di spese reali, mentre il calcolo della percentuale massima dell’80%, di cui al D.Lgs. n. 49/2012, deve essere fatto escludendo la categoria dei docenti di lingua italiana.

**Grafico 8. Costi del Personale 2020**



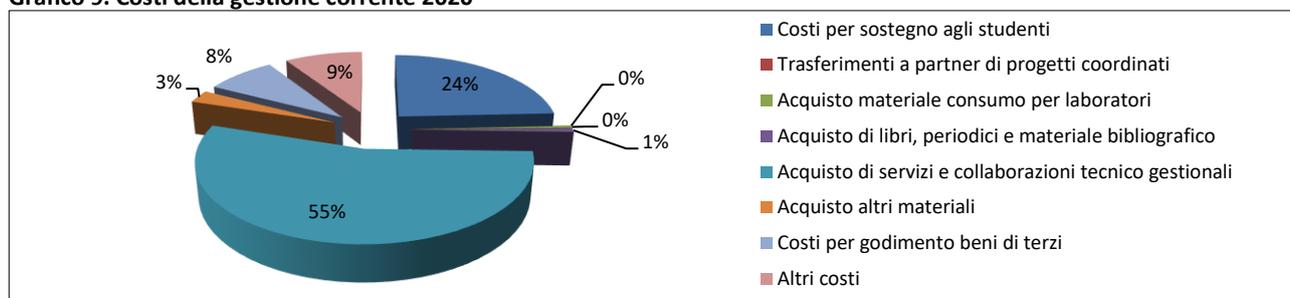
I “Costi della gestione corrente” rappresentano l’altra voce più consistente dei “Costi operativi” dopo quella dei “Costi del personale” e la Tabella 13 ne evidenzia la ripartizione in singole voci.

**Tabella 13. Costi della gestione corrente**

Descrizione	Valore al 31/12/2020	Valore al 31/12/2019	Variazioni
<b>Costi per sostegno agli studenti</b>	1.041.360,17	1.213.307,79	<b>-171.947,62</b>
Costi per il diritto allo studio	-	-	-
Costi l'attività editoriale	-	-	-
Trasferimenti a partner per progetti coordinati	-	-	-
Acquisto materiale di consumo per laboratori	17.896,86	2.475,77	<b>15.421,09</b>
Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-
Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	31.921,78	37.881,57	<b>-5.959,79</b>
Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali	2.334.503,10	2.071.625,43	<b>262.877,67</b>
Acquisto altri materiali	116.816,17	38.997,08	<b>77.819,09</b>
Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	351.200,36	255.932,43	<b>95.267,93</b>
Altri costi	394.092,64	456.585,08	<b>-62.492,44</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.287.791,08</b>	<b>4.076.805,15</b>	<b>210.985,93</b>

Tra i “Costi della gestione corrente” è opportuno mettere in evidenza i “Costi per sostegno agli studenti” che vengono dettagliati nella Tabella 13 da cui si può rilevare che, dal 2019 al 2020, tale voce sia calata di oltre il 14%. Appare chiaro che anche tali voci abbiano risentito per l’anno 2020 dell’emergenza pandemica da Covid-19 che ha limitato le attività di mobilità, scambi culturali e missione in Italia e all’estero da parte degli studenti.

**Gráfico 9. Costi della gestione corrente 2020**



**Tabella 14. Costi per sostegno agli studenti**

Descrizione	Valore al 31/12/2020	Valore al 31/12/2019	Variazioni
<b>Borse di studio dottorato ricerca</b>	505.090,07	473.510,75	<b>31.579,32</b>
Oneri INPS dottorato di ricerca	115.290,96	108.084,95	<b>7.206,01</b>
Borse di studio su attività di ricerca - istituzionale	7.000,00	-	<b>7.000,00</b>
Borse di studio SOCRATES/ERASMUS	284.815,73	325.770,99	<b>-40.955,26</b>
Altre borse di studio - istituzionale	36.000,00	165.664,00	<b>-129.664,00</b>
Mobilità dottorati di ricerca	1.537,50	2.895,79	<b>-1.358,29</b>
Spese di viaggio e soggiorno studenti per mobilità e scambi culturali	-	3.113,26	<b>-3.113,26</b>
Rimborsi spese trasferta borsisti/tutor	-	453,85	<b>-453,85</b>
Missioni e quote iscrizione dottorandi e altri borsisti/studenti - istituzionale	6.302,87	36.752,47	<b>-30.449,60</b>
Part-time (art. 13 L. 390/91)	24.369,95	36.669,25	<b>-12.299,30</b>
Altri interventi a favore di studenti - istituzionale	60.953,09	60.392,48	<b>560,61</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1.041.360,17</b>	<b>1.213.307,79</b>	<b>-171.947,62</b>

## 4. La soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rispetto ai bisogni e alla qualità dei servizi

### 4.1. La qualità percepita dagli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale a.a. 2019/2020

Il monitoraggio delle opinioni degli studenti iscritti ai corsi di laurea triennale e magistrale sulle attività didattiche, le strutture e i servizi, ed il monitoraggio delle opinioni dei laureandi e laureati sull'adeguatezza ed efficacia del processo formativo nel suo complesso al fine dell'ingresso nel mondo del lavoro, costituiscono una delle attività fondamentali del sistema di assicurazione della qualità adottato dall'Università per Stranieri di Siena. L'analisi dei dati derivanti dalle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati permette di ottenere informazioni che consentono ai responsabili istituzionali, negli opportuni Organi, di formulare valutazioni sui metodi e sugli obiettivi della formazione nonché sull'azione didattica dei docenti. I risultati, inoltre, consentono di valutare se le aule, le biblioteche e i servizi offerti a supporto della didattica sono adeguati e sufficienti e, nel caso in cui emergano criticità, se l'Ateneo è in grado di intervenire con azioni migliorative. A partire dall'a.a. 2013/14, l'Università per Stranieri di Siena, adottando i modelli di questionario proposti dall'ANVUR per monitorare la soddisfazione degli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale, utilizza la modalità di compilazione on line del questionario, tramite il sistema ESSE3. Nell'a.a. 2019/20, a seguito delle direttive nazionali adottate a causa dell'emergenza epidemiologica che, nel mese di marzo 2020, hanno disposto per le Università la sospensione delle attività didattiche in presenza e l'attivazione di forme di didattica a distanza, anche la rilevazione delle opinioni degli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale dell'Ateneo è stata opportunamente modificata e integrata. Nel secondo semestre dell'a.a. 2019/20, al questionario somministrato tramite ESSE3 è stato affiancato un questionario aggiuntivo di valutazione delle attività didattiche erogate tramite DAD (didattica a distanza). Nell'a.a. 2019/20 per i corsi di laurea e laurea magistrale sono stati complessivamente compilati, tramite il sistema ESSE3, 12.408 questionari su 18.511 attesi, pari cioè al 67,03%, che hanno confermato, come per gli anni accademici precedenti, un generale elevato apprezzamento degli studenti per gli insegnamenti attivati, per le strutture e i servizi dell'Ateneo, superando addirittura in molti casi i già ottimi risultati raggiunti nei precedenti anni accademici. Per valutare gli esiti dell'indagine, le 21 domande del questionario sono state raggruppate per area di pertinenza ("Docente", "Insegnamento", "Interesse", "Soddisfazione", "Servizi", "Aule", "Biblioteca") e le percentuali delle risposte positive sono state ottenute sommando le risposte "Decisamente Sì" e "Più Sì che NO" per i vari blocchi di domande (le risposte prevedono una gradualità di valutazione che si articola in 4 livelli: "Decisamente NO"; "Più NO che Sì"; "Più Sì che NO"; "Decisamente Sì"). Per quanto riguarda il blocco "Soddisfazione", alla domanda "È complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?" si registra per l'a.a. 2019/20 una percentuale di risposte positive pari all'89,45% che conferma, in linea con gli anni accademici precedenti (86,92% dell'a.a. 2018/19 e 86,14% dell'a.a. 2017/18), l'apprezzamento da parte degli studenti per i corsi frequentati. Per il blocco "Insegnamento" l'86,82% degli intervistati nell'a.a. 2019/20 risulta complessivamente soddisfatto (nell'a.a. 2018/19 era l'84,74% e nell'a.a. 2017/18 era l'84,35%), ritenendo il materiale didattico fornito dal docente utile e adeguato (91,52% dell'a.a. 2019/20 rispetto al 90,00% dell'a.a. 2018/19), le conoscenze preliminari possedute sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati (83,23% dell'a.a. 2019/20 rispetto all'80,84% dell'a.a. 2018/19), le modalità di esame definite in modo chiaro (88,90% dell'a.a. 2019/20 rispetto all'87,32% dell'a.a. 2018/19), il carico di studio dell'insegnamento proporzionato ai CFU assegnati (84,21% dell'a.a. 2019/20 rispetto all'81,70% dell'a.a. 2018/19). Le risposte relative al blocco di domande "Docente", con il 94,06% di risposte positive complessive, confermano anche per questo anno accademico l'ottima valutazione del personale docente da parte degli studenti (nell'a.a. 2018/19 era il 93,13% e nell'a.a. 2017/18 era il 92,50%).

In particolare dai questionari emergono giudizi positivi per i docenti in termini di reperibilità (96,40%), puntualità (95,06%), capacità di stimolare/motivare l'interesse verso la disciplina (90,93%), chiarezza

nell'esposizione degli argomenti (91,57%), coerenza dell'insegnamento con quanto dichiarato nella guida dello studente e sul sito web (96,21%). Per quanto riguarda il blocco "Interesse", registrando il 90,26% di risposte positive, è confermata anche per l'a.a. 2019/20 (per l'a.a. 2018/19 era pari all'87,73% e per l'a.a. 2017/18 era pari all'88,34%) la valutazione ottima da parte degli studenti per l'interesse agli argomenti trattati negli insegnamenti, indipendentemente da come sono stati svolti i corsi. Per i blocchi di domande sui "Servizi", le "Aule" e la "Biblioteca" per l'a.a. 2019/20 sono state analizzate le risposte ai soli questionari compilati dagli studenti entro il 28.02.2020, antecedenti cioè alla sospensione delle attività didattiche in presenza dell'Ateneo, disposta a causa dell'emergenza epidemiologica. Per quanto riguarda il blocco di domande "Servizi", l'85,20% degli intervistati si dichiara soddisfatto, in crescita rispetto all'a.a. 2018/19 (83,07%). In particolare, è confermato anche quest'anno il buon livello di soddisfazione (83,11%) per il servizio di Wi-Fi offerto dall'Ateneo, che in passato aveva mostrato alcune criticità a cui erano state apportate misure correttive. Le risposte relative al blocco di domande "Aule", registrando il 94,44% di risposte positive, confermano la valutazione ottima degli scorsi anni (pari al 93,22% per l'a.a. 2018/19 e al 92,74% per l'a.a. 2017/18). Gli studenti si mostrano soddisfatti per l'adeguatezza delle aule dove si sono svolti i corsi (92,24%), per le attrezzature presenti nelle aule (93,98%) e per il loro utilizzo da parte dei docenti (97,09%). Per quanto concerne il blocco "Biblioteca" si rileva per l'a.a. 2019/20 una percentuale di soddisfazione complessiva pari al 71,89%, in crescita rispetto al 70,05% dell'a.a. precedente. L'apprezzamento da parte degli studenti per gli orari di apertura della biblioteca è in leggera crescita rispetto all'anno precedente (il 79,91% dell'a.a. 2019/20 si dichiara soddisfatto, rispetto al 77,74% dell'a.a. 2018/19), così come la soddisfazione per i libri disponibili (pari all'83,40% dell'a.a. 2019/20 contro l'80,83% dell'a.a. 2018/19). Per quanto riguarda il giudizio sul numero dei posti disponibili, solamente il 53,47% degli studenti si dichiara soddisfatto, seppur in leggera crescita rispetto l'a.a. 2018/19 (pari a 52,63%). Sebbene le ragioni di tale criticità siano da ricondurre all'aumento del numero degli studenti, l'Ateneo ha già preso in carico la problematica e messo in atto azioni correttive e migliorative, come mostra anche l'Obiettivo n. 7 "Rafforzamento dei servizi agli studenti" del Piano Strategico dell'Ateneo 2019-2021, nel quale si ribadisce che "...come testimoniano i questionari agli studenti.....restano problematici alcuni servizi, e in particolare quelli legati alla Biblioteca e alle sale di lettura, agli alloggi e alla fruizione dei pasti. Relativamente alla Biblioteca, dovrà essere ripensata la disposizione dei volumi, anche per aumentare le dimensioni delle scaffalature, tanto all'interno degli spazi attuali quanto all'esterno...". Nel corso del 2020 l'allestimento di una sala studio al piano terra della sede di Piazza Rosselli, con tavoli, sedie e, soprattutto, nuovi scaffali, destinati ad accogliere parte delle collezioni della Biblioteca stessa, ha permesso di creare nuovi posti per gli studenti e liberare spazio per le nuove acquisizioni librerie, necessario supporto alla didattica e alla ricerca. Il dato rilevato dai questionari indica tuttavia che la criticità debba essere ancora monitorata al fine di verificare se i recenti correttivi apportati produrranno effetti positivi in futuro. Come sopra esposto, nel secondo semestre dell'a.a. 2019/20, al questionario erogato tramite ESSE3, è stato affiancato un questionario, compilabile tramite Google Forms, per valutare le attività didattiche erogate tramite DAD. Dai 3.248 questionari complessivamente compilati, emerge un convinto apprezzamento per le attività offerte tramite la didattica a distanza: circa il 90% degli studenti ha giudicato didatticamente efficaci i contenuti audio/video proposti dai docenti che, circa nel 77% dei casi, hanno integrato il corso con altri materiali e attività, ritenuti efficaci da circa l'83% degli studenti. Tra le piattaforme per l'erogazione degli insegnamenti a distanza, la piattaforma di e-learning d'Ateneo, Moodle (modalità didattica asincrona), è stata la più utilizzata; ad essa si sono affidati in via esclusiva i docenti nel 64% circa dei casi. Adobe Connect (modalità didattica sincrona) è stata impiegata in via esclusiva nel 7,1% e in combinazione con Moodle in un altro 6,8% dei casi. Il restante 22,2% della didattica a distanza è stato erogato mediante altri strumenti. In ogni caso, l'88,8% degli studenti si dichiara soddisfatto della piattaforma attraverso cui sono stati svolti gli insegnamenti. Anche l'indagine sul "Profilo dei laureati 2019", pubblicata da AlmaLaurea nel 2020, ha messo in luce dati significativi sui processi formativi dei vari corsi di laurea e laurea magistrale dell'Università per Stranieri di Siena da cui emergono dati molto positivi. Il 93,2% dei

laureati è soddisfatto del rapporto con il corpo docente e l'82,7% ritiene il carico di studio adeguato alla durata del corso. In merito alle infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo, il 91,6% dei laureati che le ha utilizzate considera le aule adeguate. Più in generale, l'85,4% dei laureati si dichiara soddisfatto dell'esperienza universitaria nel suo complesso ed il 57,6% dei laureati sceglierebbe nuovamente lo stesso corso e lo stesso Ateneo. Dall'indagine AlmaLaurea del 2020 sulla "Condizione occupazionale dei laureati", nella quale sono stati coinvolti i laureati dell'Ateneo a distanza di 1, 3, 5 anni dal conseguimento della laurea, emergono dati confortanti. Tra i laureati di secondo livello del 2018 intervistati a un anno dal conseguimento del titolo, il tasso di occupazione (si considerano occupati quanti sono impegnati in un'attività retribuita, di lavoro o di formazione) è pari al 52,9% ed il valore sale all'80,0% per i laureati di secondo livello del 2014, intervistati a cinque anni dal conseguimento del titolo. Gli ottimi risultati raggiunti non escludono che sia possibile ed utile individuare soluzioni organizzative e didattiche che consentano di migliorare ulteriormente una performance già molto buona. L'Università per Stranieri di Siena infatti riconosce il valore dell'ascolto e dell'interazione continua con gli studenti come uno dei valori essenziali e ne sottolinea la funzione di continuo miglioramento per le proprie attività. Compito degli organi dell'Ateneo è di stabilire e attuare azioni che permettano di ascoltare le parti interessate, interagire con esse, raccogliere le esigenze espresse e aiutare a esplicitare quelle inesprese.

I risultati dei questionari sulle opinioni degli studenti sono pubblicati sul [sito dell'Ateneo](#) in forma aggregata per ciascun Corso di Studio.

L'Ateneo, al fine di accertare la soddisfazione dell'utenza esterna, fa riferimento anche alla [Consulta dei Portatori di Interesse](#), che rappresenta un collegamento permanente dell'Ateneo con il contesto istituzionale, sociale e economico di riferimento, ed ha il compito di:

- svolgere funzioni di rappresentanza degli Enti di riferimento e sostenere presso di questi le attività dell'Università;
- svolgere funzioni consultive e di verifica della pertinenza dell'azione dell'Università nei confronti delle esigenze del territorio locale sul quale insiste l'Ateneo, così come della missione istituzionale nazionale dell'Ateneo (nelle forme sancite dalla Legge e dallo Statuto), anche in vista dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro;
- fornire pareri e proposte per valorizzare la presenza dell'Ateneo nel territorio e in tutti i contesti nazionali e internazionali dove sia presente il sistema lingua-cultura-economia-società italiano;
- contribuire alla programmazione e alla realizzazione delle attività scientifiche, didattiche e di trasferimento di conoscenze e di competenze dell'Università attraverso iniziative di sostegno logistico e finanziario.

#### **4.2. Gli Audit condotti dal Nucleo di Valutazione**

Ai fini del monitoraggio della qualità dell'offerta formativa, ed in aderenza a quanto previsto dalle "Linee Guida per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione", il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha definito un piano di audizioni che ha coinvolto i Corsi di Studio, il Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca, la Scuola Superiore di Dottorato e di Specializzazione ed i corsi di Master universitario.

Le audizioni sulle attività ed i risultati dell'anno 2020 si sono svolte nel corso del 2021 in un primo momento per i Corsi di Laurea Triennale (Classi L10 e L12) e successivamente per i Corsi di Laurea Magistrale (Classi LM14 e LM39), per i corsi della Scuola Superiore di Dottorato e di Specializzazione e dei Master.

Le audizioni sono state inoltre condotte analizzando, in particolare, gli Indicatori ANVUR, nonché i dati e le informazioni contenute nelle schede SUA-CdS, nei Rapporti di riesame ciclico, nelle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA) 2019 e 2020 comprensive degli indicatori ANVUR, nelle Relazioni annuali della Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS), nei Verbali della Consulta Portatori di Interesse (CPI), nei precedenti rapporti di audit del Nucleo di Valutazione, nelle Schede NdV superamento criticità CdS a seguito visita CEV, nelle Rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureati dei CdS, elaborati dall'Ateneo e da AlmaLaurea.

### 4.3. L'indagine sul Benessere Organizzativo 2020

Con il termine “benessere organizzativo” si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione. Il benessere organizzativo è il primo elemento che influenza efficacia, efficienza e produttività di una struttura pubblica. Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano.

La legge n.183/2010 all'art. 21 raccomanda che le Pubbliche Amministrazioni garantiscano parità e pari opportunità tra uomini e donne, l'assenza di ogni forma di discriminazione e “un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo”, aprendo così lo spazio per l'introduzione di misure che non mirino soltanto a rimuovere possibili discriminazioni tra e nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori, ma anche, positivamente, a migliorare e qualificare il benessere lavorativo.

Per questo è importante il monitoraggio del [Benessere Organizzativo del personale](#) attraverso una “valutazione [che] deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori [...] tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato” (art. 28 co. 1 D.Lgs. n. 81/2008 e s.m.i.). L'intero lavoro deve essere inteso come strumento utile per la valorizzazione del ruolo del lavoratore nell'organizzazione, rilevandone anche il grado di benessere fisico, psicologico e sociale nella comunità lavorativa.

[L'indagine 2020](#) è partita il 27 novembre 2020 e si è conclusa il 14 dicembre 2020. Considerata la complessa articolazione del questionario, l'Università ha ritenuto opportuno procedere ad una somministrazione dello stesso in via informatizzata, con una compilazione on-line.

I destinatari del questionario sono stati: il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, il personale docente e ricercatore e i collaboratori esperti linguistici per un totale complessivo di 174 unità. Hanno compilato il questionario 107 unità di personale, ovvero il 61,5% dei destinatari (nella precedente rilevazione il 54% dei destinatari aveva risposto al questionario). Nella pagina web appositamente dedicata al Benessere Organizzativo è stata pubblicata anche una [comparazione tra i risultati del 2019 e quelli del 2020](#).

### 4.4. Le Pari Opportunità

Il CUG è stato istituito dall'Università per Stranieri di Siena ai sensi dell'art. 21 della L. 183/2010, con il compito di promuovere le pari opportunità per tutti i componenti della Comunità universitaria (docenti, personale amministrativo e studenti), prevenendo e contrastando ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, che possa discendere da quei fattori di rischio più volte enunciati dalla legislazione comunitaria (età, orientamento sessuale, origine etnica, disabilità e lingua). A tal fine il CUG ha promosso la diffusione e il consolidamento della cultura e dell'istruzione, insieme a quella di un pensiero articolato e mai banale sulla differenza, strumenti efficaci a combattere la discriminazione e le diseguaglianze che, in forme diverse, ancora oggi segnano profondamente la nostra società.

Il 29.01.2021 è stato emanato il [Piano triennale di Azioni Positive \(PAP\) 2021-2023](#) dell'Ateneo, predisposto dal CUG - Comitato Unico di Garanzia ed approvato dal Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 26.01.2021. Il Piano delle Azioni Positive è volto a tutelare le pari opportunità tra uomini e donne e a promuovere azioni dirette a prevenire e rimuovere ogni possibile fonte di discriminazione legata all'età, alla disabilità, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla religione o alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro e di studio, nella formazione professionale, negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.

Dando seguito a quanto indicato e programmato nel PAP 2018-2020 e, a seguire, nel PAP 2021-2023, nel 2020 il CUG ha collaborato con l'Amministrazione alla definizione del Piano di formazione e aggiornamento del personale tecnico-amministrativo promosso annualmente.

Su delega del Rettore sono state inoltre elaborate dalla Delegata alle Pari Opportunità e Presidente del CUG, e in seguito approvate dagli organi, le [Linee guida per un linguaggio amministrativo rispettoso del genere](#),

che pongono l'Ateneo all'avanguardia nel panorama italiano tra le Università (attualmente solo il 10% circa) che si sono dotate di uno strumento indispensabile per l'utilizzo di un linguaggio della comunicazione e amministrativo corretto e con cui si intende rendere ragione, operativamente, di una radicata sensibilità e attenzione dell'Ateneo a veicolare i valori di rispetto per le differenze, di eguaglianza, apertura e confronto che da sempre sono alla base del suo operare e che ispirano la sua specifica missione culturale: educare alle differenze e sostenere un'etica delle pari opportunità nel lavoro amministrativo, nello studio, nella ricerca e nell'accesso alle carriere. La collaborazione con le Università italiane sui temi della cultura di genere è stato garantito dalla partecipazione della Presidente del CUG e Delegata del Rettore alle Pari Opportunità al gruppo di lavoro istituito e attivo anche nel 2020 presso la CRUI, divenuto attualmente una Commissione, e dal rinnovo dell'afferenza del CUG alla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane. In aderenza alla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante le "Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG" e alla nuova Direttiva "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche" (n. 2/2019 del 26 giugno 2019), il CUG ha redatto, per l'anno 2020, una dettagliata [Relazione](#) sulla situazione del personale dell'Università per Stranieri di Siena, riguardante l'attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro - mobbing.

## 5. La promozione della trasparenza, il contrasto alla corruzione e le nuove disposizioni in materia di trattamento dei dati personali

A seguito dell'entrata in vigore della [Legge 6 novembre 2012 n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione"](#), le Pubbliche Amministrazioni, di cui all'art. 1 co. 2 del D.Lgs. 165/2001 (e pertanto anche le Università), sono tenute a redigere il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) entro il 31 gennaio di ogni anno. La delibera [ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017](#) (Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione) prevedeva che le istituzioni universitarie, fermo restando il termine del 31 gennaio 2018 per l'adozione del PTPC, dovessero aggiornare i PTPC entro il 31 agosto 2018, tenendo conto delle raccomandazioni contenute nel sopraindicato Aggiornamento.

L'[Atto di Indirizzo](#) emanato dalla Ministra Fedeli con nota MIUR prot. n. 39 del 14.05.2018, in ottemperanza alla delibera ANAC n. 1208 del 22.11.2017, raccomandava inoltre alle Università l'adozione di misure volte a contrastare fenomeni di corruzione, di cattiva amministrazione e di conflitto di interessi, fornendo indicazioni interpretative in materia di attività extra-istituzionali dei docenti universitari.

Nel rispetto delle disposizioni di cui sopra, l'Università per Stranieri di Siena ha provveduto ad aggiornare nel 2020, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 29.01.2020, il "[Piano Integrato della Performance e Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2020-2022](#)".

Il PTPC si applica a tutte le attività dell'Ateneo (amministrative, formative e scientifiche) e comprende le varie situazioni in cui si riscontri l'abuso, da parte di un soggetto, del potere a lui affidato, al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono tali, quindi, da comprendere, non solo l'intera gamma delle infrazioni contro la Pubblica Amministrazione disciplinate dal codice penale, ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga evidenziato un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni pubbliche esercitate.

Il Piano individua le attività con più elevato rischio di corruzione, con l'indicazione della struttura che presiede l'attività e la pianificazione di interventi di formazione, controllo e prevenzione del rischio e i meccanismi di monitoraggio.

Tra le fonti che contribuiscono a delineare le fattispecie distorsive, sono importanti il [Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici](#), emanato con D.R. n. 297.14 del 19.06.2014, e il [Codice Etico](#), emanato con D.R. n. 412.11 del 02.11.2011 ed integralmente sostituito con D.R. n. 139.19 del 2.05.2019, che tutelano e garantiscono il pieno rispetto dei doveri deontologici, etici e i principi di integrità e trasparenza di tutti coloro (personale docente e personale tecnico-amministrativo) che operano sia nell'ambito della ricerca che nell'organizzazione della didattica.

La designazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) è il primo adempimento necessario che le Pubbliche Amministrazioni sono invitate ad assumere, al fine di consentire a tale soggetto di predisporre attività preparatorie e iniziative concrete per l'individuazione delle aree a rischio e l'avvio di formazione specifica del personale.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26.07.2017 e successivamente con [Decreto del Rettore n. 210.17](#) è stata designata a ricoprire tale incarico la Dott.ssa Silvia Tonveronachi, Direttrice Generale dell'Università per Stranieri di Siena, con decorrenza dal 1.08.2017.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza entro il 15 dicembre di ogni anno, sottopone al Consiglio di Amministrazione una relazione, su modello ANAC, recante i risultati dell'attività svolta e la pubblica nel sito internet nella sezione Amministrazione Trasparente. Per quanto concerne la Relazione dell'attività svolta per l'anno 2020, tenuto conto dell'emergenza sanitaria da Covid-19, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione ha ritenuto opportuno differire al 31 marzo 2021, il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione della Relazione annuale 2020 che i Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) sono tenuti ad elaborare, ai sensi dell'art. 1, co. 14, della Legge n.

190/2012 (comunicato del Presidente del 2 dicembre 2020). La Relazione del RPCT sull'attività svolta per l'anno 2020 è stata redatta ed è disponibile per la consultazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale di Ateneo, al seguente [link](#), unitamente alle Relazioni relative agli scorsi anni.

Inoltre, per un maggiore coinvolgimento di tutto il personale dell'Ateneo e garantire il rispetto dei termini e delle norme in materia trasparenza e dell'anticorruzione dell'attività amministrativa, il RPCT è coadiuvato dalla "Rete dei Referenti" in materia di trasparenza (Ordinanza della Direttrice Generale n. 834.17 del 22.12.2017) e in materia di prevenzione della corruzione (Ordinanze della Direttrice Generale n. 456.18 del 20.07.2018 e n. 319.20 del 17.06.2020).

Come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione, il RPCT dell'Ateneo è stato individuato, con [D.R. n. 267.17 del 18.09.2017](#), anche come Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) abilitato ad operare rispetto al totale delle stazioni appaltanti attive nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA).

Inoltre, con D.R. n. 214.18 del 14.06.2018, l'Ateneo ha provveduto alla nomina del [Responsabile della Protezione dei Dati \(RPD/DPO\)](#) per il periodo 15 giugno 2018 – 14 giugno 2019 e per biennio 2019-2021 (1 agosto 2019 – 31 luglio 2021) ha affidato al Responsabile dei Dati (RPD/DPO) un incarico professionale.

La "mappatura dei processi organizzativi", che consiste nell'individuazione dei processi, delle sue fasi e delle responsabilità per ciascuna di esse, rappresenta il primo passo per l'individuazione del contesto entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio ed assume carattere strumentale fondamentale ai fini del trattamento dei rischi corruttivi.

Successivamente alla consultazione e al coinvolgimento della Dirigente e dei Responsabili di Area/Struttura nell'elencazione delle macroaree/macroaggregati di attività, dal 28 novembre 2019 è stata avviata la mappatura dei processi amministrativi, indicata nel PTPC 2019-2021 come naturale premessa per una rilevazione dei carichi di lavoro e delle aree di rischio. Il processo ha avuto inizio, in via sperimentale, nella Segreteria Generale di Ateneo, tramite l'utilizzo giornaliero, da parte del personale tecnico-amministrativo afferente, dell'apposito software acquisito a tale scopo, poi esteso alle altre Aree/Strutture.

Il 25 maggio 2018 è divenuto pienamente e direttamente applicabile in tutti gli Stati membri dell'Unione europea il Regolamento 2016/679, noto anche come *GDPR (General Data Protection Regulation)*, "relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati", che ha abrogato la "direttiva madre" sul trattamento dei dati (la direttiva 95/46/CE) ed è volto ad assicurare l'uniformità normativa e l'omogeneità applicativa all'interno dell'Unione, al fine di favorire la circolazione dei dati e la creazione di un «clima di fiducia che consentirà lo sviluppo dell'economia digitale in tutto il mercato interno». La nuova disciplina poggia principalmente sul principio di accountability ("responsabilizzazione" e/o "rendicontazione"), che onera il titolare del trattamento a mettere «in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire, ed essere in grado di dimostrare, che il trattamento è effettuato conformemente al [...] regolamento» (articolo 24, paragrafo 1).

Al fine di assicurare la compliance ("conformità") al Regolamento, l'Università per Stranieri di Siena ha provveduto alla già citata designazione del Responsabile della Protezione dei Dati (RPD), con D.R. n. 214/2018 del 14.6.2018 ed ha successivamente costituito il Gruppo di Lavoro a supporto del RPD (D.R. n. 226/2018 del 22.6.2018).

Al fine di evitare che gli adempimenti ed i controlli in materia di anticorruzione, trasparenza e trattamento dei dati vengano avvertiti come meri adempimenti e appesantimenti dell'azione amministrativa, l'Ateneo ha inserito nel [Piano della Formazione 2019-2020](#) proposte formative specifiche sull'argomento della prevenzione e della lotta alla corruzione. A tal fine, inoltre, il personale tecnico-amministrativo ha seguito corsi e presenziato ad iniziative organizzate da Enti esterni:

- Corso di formazione "La privacy dopo il GDPR nelle segreterie studenti", LineaPA, Roma 21.01.2020, n. 2 partecipanti;
- Webinar "Corso Base GDPR Regolamento 679/2016", Dati360.it, 16.04.2020, n. 1 partecipante;

- Webinar "Corso di aggiornamento sul Codice dell'Amministrazione Digitale " ORDINE DEGLI INGEGNERI DI PISA, 7 e 8.09.2020, 14 e 15.09.2020, n. 1 partecipante;
- Webinar percorso di formazione "Nuclei di valutazione e funzioni degli Organismi Indipendenti di valutazione" Fondazione CRUI, I MODULO 21,22,24,25,30.09.2020 II MODULO 16,26.10.2020 III MODULO 9,12,20,24,27.11.2020, n. 2 partecipanti.

Il dettaglio degli incontri formativi destinati al personale tecnico-amministrativo è consultabile al seguente [link](#).

Come detto sopra, le ridotte dimensioni dell'Ateneo facilitano un controllo diffuso su tutte le attività a rischio corruttivo che va ben oltre i meri controlli a campione. Si evidenzia però la necessità di una maggiore sensibilizzazione e conoscenza da parte di tutto il personale dell'Ateneo verso gli strumenti a tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato. A tale proposito è stato inserito on line un [apposito modulo](#) che permette le segnalazioni in modo anonimo (whistleblowing).

L'Ateneo attua il proprio programma della Trasparenza prevedendo, tra l'altro, l'organizzazione di [Giornate della Trasparenza](#), con cadenza annuale e senza nuovi o maggiori oneri per il bilancio e di attività, persino all'interno dell'Open Day dedicato all'orientamento degli studenti. Le Giornate della Trasparenza sono tenute dal Rettore e dalla Direttrice Generale, in qualità anche di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e sono finalizzate ad illustrare a tutto il personale interno e ai diversi stakeholders dell'Ateneo le attività e gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione in tema di trasparenza ed integrità.

## 6. Il ciclo di gestione della performance

In accordo con gli Obiettivi Strategici indicati nel [Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2019-2021](#), il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29.01.2020, ha adottato il [Piano Integrato della Performance 2020 – 2022](#), ha individuato gli Obiettivi Operativi Prioritari relativi all'anno 2020 ed ha contestualmente indicato gli elementi (indicatori, target e pesi) utili alla misurazione e valutazione della prestazione di ciascuna struttura amministrativa coinvolta nel raggiungimento degli obiettivi.

Il Ciclo della performance si è successivamente snodato in varie fasi: dall'assegnazione degli obiettivi alla Dirigente e ai Responsabili di Area/Struttura da parte della Direttrice Generale, al monitoraggio in itinere dello stato di avanzamento degli stessi al 30 settembre 2020, per giungere alla misurazione e valutazione della Performance organizzativa (di Struttura e di Ateneo) e individuale.

Preme sottolineare che il ciclo di gestione della Performance per l'anno 2020 ha attuato il [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università per Stranieri di Siena - Anno 2020](#), adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.01.2020, e al quale il Nucleo di Valutazione ha espresso parere favorevole vincolante nella seduta del 22.01.2020.

### 6.1. Definizione e assegnazione obiettivi 2020 alla Direttrice Generale

Nella tabella seguente sono riportati gli Obiettivi Operativi assegnati dal Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 22.04.2020, alla Direttrice Generale per l'anno 2020, riportando contestualmente, per ciascuno di essi, un indicatore, un target, un peso, un cronoprogramma, in coerenza con il [Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2019-2021](#). Nella definizione degli Obiettivi assegnati per il 2020 alla Direttrice Generale è stato tenuto conto anche dei risultati conseguiti nell'anno 2019, così come sono stati presentati agli Organi di Governo nei primi mesi del 2020.

**OBIETTIVI 2020 DELLA DIRETTRICE GENERALE**  
(approvati dal Consiglio di Amministrazione del 22.04.2020)

Obiettivi Strategici da <a href="#">Piano Strategico 2019-2021</a>	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Misurazione Indicatore	Target2020	Peso	Cronoprogramma		Integrazione con ulteriori atti programmatori dell'Ateneo		
							Fasi intermedie	Data completamento			
n. 1	Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo	1.1 Adeguamento fabbisogno del personale	i. Espletamento concorsi per assunzione personale docente	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale docente al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	+4 unità	5%	- 30/06/2020: Emanazione dei bandi di concorso - 15/09/2020: Espletamento dei concorsi	- 30/09/2020	<a href="#">Programmazione Triennale del Fabbisogno del Personale 2020-2022</a>	
			ii. Espletamento concorsi per assunzione personale ricercatore	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale ricercatore al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	+7 unità	5%	- 31/07/2020: Emanazione dei bandi di concorso - 15/09/2020: Espletamento dei concorsi	- 30/09/2020	Programmazione Triennale del sistema universitario 2019-2021	
n. 2	Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	i. Miglioramento della digitalizzazione/informatizzazione dei processi dell'Ateneo	Numero dei processi di digitalizzazione/informatizzazione realizzati	Variazione numerica dei processi digitalizzati/informatizzati al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	>=10 processi	5%	- 31/08/2020: Presentazione report sullo stato di avanzamento dei processi	- 31/12/2020		
			ii. Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale in merito alle competenze digitali	Grado di attuazione della rilevazione	Numero di dipendenti formati/Numero totale di dipendenti in servizio	>=20%	2%	- 31/08/2020: Rilevazione dei bisogni formativi - 30/09/2020: Presentazione piano formativo	- 31/12/2020: Erogazione formazione al personale	<a href="#">Piano della Formazione 2019-2020</a>	
			iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Personale tecnico-amministrativo collocato in lavoro agile	Numero di dipendenti in lavoro agile/Numero totale di dipendenti in servizio	>= 95% del personale t.a.	5%		- 31/03/2020: Attuazione delle misure		
			iv. Verifica delle posizioni previdenziali del personale dell'Ateneo	Completamento verifica	Numero di posizioni previdenziali verificate/Numero di posizioni previdenziali totali	>=80%	5%	- 30/09/2020: Predisposizione Progetto di fattibilità	- 31/12/2020: Conclusione verifiche		
		2.2 Sviluppo del Controllo di Gestione d'Ateneo	i. Monitoraggio del budget 2020 dell'Ateneo	Presentazione report agli organici competenti	ON/OFF	Redazione report	4%	- 30/06/2020: Presentazione primo monitoraggio - 31/08/2020: Presentazione secondo monitoraggio - 15/10/2020: Presentazione terzo monitoraggio	- 30/11/2020: Presentazione quarto monitoraggio	<a href="#">Bilancio Unico di Previsione Anno 2020 e triennio 2020-2022</a>	
		2.3 Gestione gare di appalto su sistemi dinamici di acquisizione	i. Redazione documenti amministrativi e tecnici per procedura di gara servizio di vigilanza e portierato	Predisposizione documentazione di gara	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 30/06/2020: Predisposizione Capitolati di gara	- 31/12/2020	<a href="#">Programmazione biennale degli acquisti di forniture di beni e servizi 2020-2021</a>	
		n. 3	Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	i. Supporto tecnico e amministrativo per l'erogazione della didattica on line	Attuazione processi e procedure	Numero dei corsi erogati online/Numero totale dei corsi attivati	>=95%	5%		- 30/04/2020
ii. Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo	Pianificazione dei processi e delle procedure a supporto				ON/OFF	Rispetto scadenze	5%		- 31/07/2020		

n. 4	Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	4.1 Revisione, coordinamento e semplificazione dei Regolamenti e dello Statuto di Ateneo	i. Supporto alla revisione dello Statuto di Ateneo	Completamento della revisione dello Statuto	ON/OFF	Rispetto scadenze	5%	- 31/05/2020: Presentazione revisione agli Organi dell'Ateneo	- 31/12/2020		
			ii. Revisione del corpus dei Regolamenti	Numero delle revisioni e delle semplificazioni effettuate e stesura nuovi Regolamenti	Numero Regolamenti redatti	>=5	3%	- 31/12/2020			
		4.2 Completamento della riorganizzazione delle strutture amministrative dell'Ateneo	i. Procedura di riorganizzazione amministrativa e rotazione ordinaria del personale	Individuazione delle strutture/servizi con le rispettive funzioni	ON/OFF	Strutture e servizi a regime	5%	- 29/02/2020: Presentazione Linee Strategiche agli Organi dell'Ateneo	- 30/06/2020: Attuazione delle misure		<a href="#">Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2020-2022</a>
			ii. Elaborazione documento sulla Politica di Qualità dell'Ateneo	Elaborazione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 30/11/2020			
4.3 Revisione dei documenti per la Politica di Qualità di Ateneo	i. Estensione della Carta dei Servizi di Ateneo	Individuazione delle strutture/servizi e degli standard di qualità	ON/OFF	Elaborazione documento aggiornato della Carta dei Servizi	3%	- 30/06/2020					
	ii. Elaborazione documento sulla Politica di Qualità dell'Ateneo	Elaborazione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 30/11/2020					
n. 5	Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio	5.1 Rafforzamento delle attività di Terza Missione	i. Attuazione di azioni con interessamento dei settori relativi al Public Engagement	Definizione delle azioni	Azioni realizzate/Azioni pianificate	>=90%	3%	- 30/09/2020: Monitoraggio realizzazione azioni	- 31/12/2020		
		5.2 Revisione della strutturazione dei contenuti del nuovo sito web di Ateneo	i. Revisione e monitoraggio dei contenuti per il miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale	Attivazione delle nuove pagine web	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 30/06/2020: Revisione pagine	- 30/09/2020	<a href="#">Obiettivi di accessibilità 2020</a>	
n. 6	Valorizzazione di corrette dinamiche di genere	6.1 Organizzazione di iniziative sui temi legati alle dinamiche di genere	i. Organizzazione di iniziative sui temi della sessualità, delle identità di genere e sulle dinamiche connesse	Pianificazione delle iniziative	Numero di iniziative	>=2	2%	- 31/12/2020	<a href="#">Piano Triennale di Azioni Positive (PAP) 2018-2020 del Comitato Unico di Garanzia (CUG)</a>		
			ii. Applicazione di un protocollo sugli usi linguistici in contesto istituzionale relativamente alle questioni di genere	Predisposizione documento	ON/OFF	Redazione documenti	3%	- 31/10/2020			
			iii. Realizzazione del bilancio di genere	Predisposizione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 31/10/2020: Presentazione Progetto di Fattibilità		- 31/12/2020	
n. 7	Rafforzamento dei servizi agli studenti	7.1 Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	i. Riqualificazione immobile Via dei Pispini	Individuazione e progettazione degli interventi	ON/OFF	Redazione documenti	4%	- 29/02/2020: Predisposizione documentazione tecnica per affidamento incarico a progettisti - 31/07/2020: Affidamento incarico per esecuzione lavori	- 31/09/2020: Realizzazione lavori	<a href="#">Programma Triennale delle Opere Pubbliche 2020-2022</a>	
		7.2 Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e incremento della disponibilità di alloggi in residenze	i. Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e di residenza per gli studenti	Pianificazione degli interventi	Numero di interventi	Servizi e strutture a regime	5%	- 31/12/2020			
		7.3 Ottimizzazione degli spazi e dei servizi della Biblioteca	i. Ricollocazione dei fondi librari in nuove scaffalature	Pianificazione della ricollocazione	ON/OFF	Ricollocazione completata	2%	- 31/05/2020: Ricollocazione dei libri all'esterno della Biblioteca	- 31/12/2020: Ricollocazione dei libri all'interno della Biblioteca		

n. 8	Acquisizione di risorse nuove									
n. 9	Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.1 Gestione risorse finanziarie del Progetto Dipartimento di Eccellenza	i. Monitoraggio semestrale delle risorse finanziarie	Presentazione dei report agli organi	ON/OFF	Redazione report	2%	- 30/06/2020: Presentazione primo monitoraggio	- 31/12/2020: Presentazione report annuale	
		9.2 Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero	i. Implementazione informatica dei programmi di gestione amministrativa delle procedure relative alle certificazioni CILS e DITALS	Realizzazione prototipo in ambiente di test	ON/OFF	Attivazione programmi	2%		- 30/09/2020	
		9.3 Digitalizzazione dell'Ateneo	i. Predisposizione policy di Ateneo sull'open access	Presentazione documento	ON/OFF	Redazione documento	2%		- 30/11/2020	<a href="#">Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2020-2022</a>
		9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della Ricerca	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Individuazione delle azioni di supporto mirato	ON/OFF	Rispetto scadenze	4%		- 31/12/2020	
n. 10	Sostenibilità e risparmio energetico	10.1 Miglioramento della sostenibilità e del risparmio energetico nelle sedi dell'Ateneo	i. Studio su interventi per risparmio energetico nella sede di Piazza Rosselli	Predisposizione documento	ON/OFF	Redazione documento	2%		- 31/12/2020	
							<b>100%</b>			

## 6.2. Assegnazione degli obiettivi alla Dirigente e ai Responsabili di Area/Struttura da parte della Direttrice Generale

In data 15.09.2020 sono stati conferiti formalmente, tramite apposite schede di assegnazione (v. **Allegato 2**), da parte della Direttrice Generale, gli Obiettivi operativi ai Responsabili delle singole Aree/Strutture e sono stati organizzati incontri con il personale afferente per illustrarli, ai fini di una condivisione e partecipazione attiva di tutto il personale dell'Ateneo alla realizzazione degli stessi. Per ciascun obiettivo operativo viene individuato un indicatore, un target, un peso, eventuali altre strutture coinvolte nel raggiungimento dei risultati ed una data di completamento, che consentono successivamente di misurarne il grado di raggiungimento.

### Area Assicurazione Qualità

Dirigente (a tempo determinato): **Anna Maria Beligni**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	4.3 Revisione dei documenti per la Politica di Qualità di Ateneo	i. Estensione della Carta dei Servizi di Ateneo	Individuazione delle strutture/servizi e degli standard di qualità	ON/OFF	Elaborazione documento aggiornato della Carta dei Servizi	40%	Area Risorse Umane Centro Servizi Audiovisivi Multimediali		30/06/2020
		ii. Elaborazione documento sulla Politica di Qualità dell'Ateneo	Elaborazione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	25%			30/11/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.1 Gestione risorse finanziarie del Progetto Dipartimento di Eccellenza	i. Monitoraggio semestrale delle risorse finanziarie	Presentazione dei report agli organi	ON/OFF	Redazione report	25%	Area Risorse Finanziarie Coordinamento DADR	30/06/2020 Presentazione primo monitoraggio	31/12/2020 Presentazione report annuale

### Area Management Didattico e URP

Responsabile ad interim: **Anna Maria Beligni**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	i. Supporto tecnico e amministrativo per l'erogazione della didattica on line	Attuazione processi e procedure	Numero dei corsi erogati on line/ Numero totale dei corsi attivati	>=95%	30%	Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali Centro Servizi Informatici		30/04/2020
		ii. Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo	Pianificazione dei processi e delle procedure a supporto (implementazione dei nuovi ordinamenti didattici su ESSE3)	ON/OFF	Rispetto scadenze	25%	Centro Servizi Informatici		31/07/2020
n. 5 Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio	5.1 Rafforzamento delle attività di Terza Missione	i. Attuazione di azioni con interessamento dei settori relativi al Public Engagement	Definizione delle azioni	Azioni realizzate/ Azioni pianificate	>=90%	5%	Coordinamento Comunicazione e Relazioni esterne	30/09/2020: Monitoraggio realizzazione azioni	31/12/2020
n. 7 Rafforzamento dei servizi agli studenti	7.2 Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e incremento della disponibilità di alloggi in residenze	i. Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e di residenza per gli studenti	Pianificazione degli interventi	Numero degli interventi	Servizi e strutture a regime	30%	Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici		31/12/2020

## Area Risorse Finanziarie

Responsabile: **Maurizio Ferretta**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
		iv. Verifica delle posizioni previdenziali del personale dell'Ateneo	Completamento verifica	Numero di posizioni previdenziali verificate/ Numero di posizioni previdenziali con criticità segnalate	>=80%	5%	Area Risorse Umane	30/09/2020 Predisposizione Progetto di Fattibilità	31/12/2020 Conclusione verifiche
	2.2 Sviluppo del Controllo di Gestione	i. Monitoraggio del budget 2020 dell'Ateneo	Presentazione report agli organi competenti	ON/OFF	Redazione report	50%	Coordinamento DADR	31/10/2020 Presentazione Progetto di Fattibilità	30/11/2020
n. 6 Valorizzazione di corrette dinamiche di genere	6.1 Organizzazione di iniziative sui temi legati alle dinamiche di genere	iii. Realizzazione del bilancio di genere	Predisposizione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	10%	Coordinamento DADR	31/10/2020 Presentazione Progetto di Fattibilità	31/12/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.1 Gestione risorse finanziarie del Progetto Dipartimento di Eccellenza	i. Monitoraggio semestrale delle risorse finanziarie	Presentazione dei Report agli organi	ON/OFF	Redazione report	25%	Area Assicurazione Qualità Coordinamento DADR	30/06/2020 Presentazione primo monitoraggio	31/12/2020 Presentazione report annuale

## Area Risorse Umane

Responsabile: **Giuseppina Grassiccia**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 1 Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo	1.1 Adeguamento fabbisogno del personale	i. Espletamento concorsi per assunzione personale docente	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale docente al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	+4 unità	30%		30/06/2020: Emanazione dei bandi di concorso 15/09/2020: Espletamento dei concorsi	30/09/2020
		ii. Espletamento concorsi per assunzione personale ricercatore	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale ricercatore al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	+7 unità	25%		31/07/2020: Emanazione dei bandi di concorso 15/09/2020: Espletamento dei concorsi	30/09/2020
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	ii. Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale in merito alle competenze digitali	Grado di attuazione della rilevazione	Numero di dipendenti formati/ Numero totale di dipendenti in servizio	>=20%	5%	Centro Servizi Informatici	31/08/2020: Rilevazione dei bisogni formativi 30/09/2020: Presentazione piano formativo	31/12/2020 Erogazione formazione al personale
		iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
		iv. Verifica delle posizioni previdenziali del personale dell'Ateneo	Completamento verifica	Numero di posizioni previdenziali verificate/ Numero di posizioni previdenziali con criticità segnalate	>=80%	5%	Area Risorse Finanziarie	30/09/2020 Predisposizione Progetto di Fattibilità	31/12/2020 Conclusione verifiche
n. 4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	4.1 Revisione, coordinamento e semplificazione dei Regolamenti e dello Statuto d'Ateneo	ii. Revisione del corpus dei Regolamenti	Redazione Regolamento per disciplinare le procedure concorsuali a distanza	ON/OFF	Redazione Regolamento	5%			31/12/2020

			Redazione Regolamento sui rapporti di lavoro a tempo parziale per il personale t.a.	ON/OFF	Redazione Regolamento	5%			31/12/2020
			Redazione Regolamento in materia di lavoro agile	ON/OFF	Redazione Regolamento	5%			31/12/2020
	<b>4.3</b> Revisione dei documenti per la Politica di Qualità di Ateneo	i. Estensione della Carta dei Servizi di Ateneo	Rilevazione degli standard di qualità	ON/OFF	Redazione Carta dei Servizi	5%	Area Assicurazione della Qualità		30/06/2020
<b>n. 6</b> Valorizzazione di corrette dinamiche di genere	<b>6.1</b> Organizzazione di iniziative sui temi legati alle dinamiche di genere	i. Organizzazione di iniziative sui temi della sessualità, delle identità di genere e sulle dinamiche connesse	Redazione Regolamento Alias per il personale dell'Ateneo	ON/OFF	Redazione Regolamento	5%			31/12/2020

### **Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio CILS, CLASS, CLUSS, DITALS, ECCELLENZA, FAST**

Responsabile: **Laura Grassi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
<b>n. 2</b> Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	<b>2.1</b> Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
<b>n. 4</b> Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	<b>4.1</b> Revisione, coordinamento e semplificazione dei Regolamenti e dello statuto di Ateneo	ii. Revisione del corpus dei Regolamenti	Revisione del Regolamento per la disciplina delle procedure comparative preliminari alla stipula di contratti di collaborazione coordinata e continuativa ovvero occasionale presso l'Università per Stranieri di Siena e per l'attribuzione degli incarichi a soggetti esterni	ON/OFF	Redazione Regolamento	5%			31/12/2020
<b>n. 9</b> Rafforzamento delle strutture di ricerca	<b>9.2</b> Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero	i. Implementazione informatica dei programmi di gestione amministrativa delle procedure relative alla certificazione CILS e DITALS	Monitoraggio e verifica delle convenzioni con le sedi italiane delle Certificazioni CILS e DITALS	ON/OFF	Rispetto scadenze	50%	Centro CILS Centro DITALS	31/08/2020	31/12/2020
			Creazione pagina web per la gestione delle sedi CILS convenzionate	ON/OFF	Attivazione programmi	10%	Centro Servizi Informatici		30/09/2020
			Informatizzazione delle domande di esame da parte delle sedi per gli iscritti alla certificazione DITALS	ON/OFF	Attivazione programmi	10%	Centro Servizi Informatici		30/09/2020
			Informatizzazione del documento di riepilogo della valutazione della certificazione DITALS, con possibilità per le sedi di scaricare tale documento direttamente dal programma	ON/OFF	Attivazione processo informatizzato	15%	Centro Servizi Informatici		30/09/2020

## Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne

Responsabile: **Susanna Bruni**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 5 Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio	5.1 Rafforzamento delle attività di Terza Missione	i. Attuazione di azioni con interessamento dei settori relativi al Public Engagement	Definizione delle azioni	>=90%	Azioni realizzate/ Azioni pianificate	20%	Area Management Didattico e URP	30/09/2020: Monitoraggio realizzazione azioni	31/12/2020
	5.2 Revisione della strutturazione dei contenuti del nuovo sito web di Ateneo	i. Revisione e monitoraggio dei contenuti per il miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale	Attivazione del nuovo sito web istituzionale	ON/OFF	Rispetto scadenze	50%	Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali	30/06/2020: Revisione pagine	30/09/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.3 Digitalizzazione dell'Ateneo	i. Predisposizione policy di Ateneo sull'open access	Presentazione documento	ON/OFF	Redazione documento	20%	Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso Coordinamento DADR		30/11/2020

## Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso

Responsabile: **Raffaella Serchi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.3 Digitalizzazione dell'Ateneo	i. Predisposizione policy di Ateneo sull'open access	Presentazione documento	ON/OFF	Redazione documento	90%	Coordinamento Comunicazione e Relazioni esterne Coordinamento DADR		30/11/2020

## Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali

Direttore: **Simone Madioni**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	i. Supporto tecnico e amministrativo per l'erogazione della didattica on line	Attuazione processi e procedure	Numero dei corsi erogati on line/ Numero totale dei corsi attivati	>=95%	50%	Centro Servizi Informatici Area Management Didattico e URP		30/04/2020
n. 4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	4.3 Revisione dei documenti per la Politica di Qualità di Ateneo	i. Estensione della Carta dei Servizi di Ateneo	Rilevazione degli standard di qualità	ON/OFF	Redazione Carta dei Servizi	10%	Area Assicurazione della Qualità		30/06/2020
n. 5 Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio	5.2 Revisione della strutturazione dei contenuti del nuovo sito web di Ateneo	i. Revisione e monitoraggio dei contenuti per il miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale	Attivazione nuovo sito web istituzionale	ON/OFF	Rispetto scadenze	30%	Coordinamento comunicazione e relazioni esterne	30/06/2020: Revisione pagine	30/09/2020

## Centro Servizi Informatici

Direttore: **Gianpiero Ciacci**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	i. Miglioramento della digitalizzazione/informatizzazione dei processi dell'Ateneo	Attivazione del nuovo webserver	n. siti migrati su n. siti da migrare	21 siti migrati (100%)	15%		31/08/2020 Presentazione report sullo stato di avanzamento dei processi	31/12/2020
		ii. Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale in merito alle competenze digitali	Grado di attuazione della rilevazione	Numero di dipendenti formati/ Numero totale di dipendenti in servizio	>=20%	10%	Area Risorse Umane	31/08/2020: Rilevazione dei bisogni formativi 30/09/2020: Presentazione piano formativo	31/12/2020 Erogazione formazione al personale
		iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	i. Supporto tecnico e amministrativo per l'erogazione della didattica on line	Attuazione processi e procedure	Numero dei corsi erogati on line/Numero totale dei corsi attivati	>=95%	30%	Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali Area Management Didattico e URP		30/04/2020
		ii. Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo	Pianificazione dei processi e delle procedure a supporto (implementazione dei nuovi ordinamenti didattici su ESSE3)	ON/OFF	Rispetto scadenze	10%	Area Management Didattico e URP		31/07/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.2 Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero		Creazione pagina web per la gestione delle sedi CILS convenzionate	ON/OFF	Attivazione programmi	5%	Coordinamento Amministrativo Centri di Ricerca e Servizio		30/09/2020
		i. Implementazione informatica dei programmi di gestione amministrativa delle procedure relative alla certificazione CILS e DITALS	Informatizzazione delle domande di esame da parte delle sedi per gli iscritti alla certificazione DITALS	ON/OFF	Attivazione programmi	10%	Coordinamento Amministrativo Centri di Ricerca e Servizio		30/09/2020
			Informatizzazione del documento di riepilogo della valutazione della certificazione DITALS, con possibilità per le sedi di scaricare tale documento direttamente dal programma	ON/OFF	Attivazione programmi	10%	Coordinamento Amministrativo Centri di Ricerca e Servizio		30/09/2020

### Centro di ricerca e di servizio per la certificazione dell'italiano come lingua straniera - Centro CILS

Sezione "Valutazione e validazione delle prove CILS"

Responsabile: **Anna Bandini**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.2 Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero	i. Implementazione informatica dei programmi di gestione amministrativa delle procedure relative alla certificazione CILS e DITALS	Monitoraggio e verifica delle convenzioni con le sedi italiane delle Certificazioni CILS	ON/OFF	Rispetto scadenze	10%	Coordinamento Amministrativo Centri di Ricerca e Servizio	31/08/2020	31/12/2020
			Implementazione delle banche dati digitali del Centro CILS	ON/OFF	Rispetto scadenze	40%			31/12/2020
		9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Automatizzazione delle procedure di interrogazione delle banche dati digitali del Centro CILS	ON/OFF	Rispetto scadenze	40%		

**Sezione “Progettazione e produzione delle prove CILS, formazione e tirocini”**

**Responsabile: Laura Sprugnoli**

**Obiettivi Organizzativi di Struttura:**

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.2 Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero	i. Implementazione informatica dei programmi di gestione amministrativa delle procedure relative alla certificazione CILS	Monitoraggio e verifica delle convenzioni con le sedi italiane delle Certificazioni CILS	ON/OFF	Rispetto scadenze	10%	Coordinamento Amministrativo Centri di Ricerca e Servizio	31/08/2020	31/12/2020
	9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Raccolta e revisione dei materiali prodotti dal Centro CILS entro progetti di interesse nazionale ed internazionale	ON/OFF	Rispetto delle scadenze	40%			31/12/2020
			Coordinamento operativo della stesura delle candidature ai progetti	ON/OFF	Rispetto delle scadenze	40%			31/12/2020

**Centro di ricerca e di servizio per la certificazione di competenza in didattica dell'italiano a stranieri - Centro DITALS**

**Sezione “Esami, Formazione e Documentazione DITALS”**

**Responsabile: Stefania Semplici**

**Obiettivi Organizzativi di Struttura:**

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n.3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	ii. Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo	Pianificazione dei processi e delle procedure a supporto	ON/OFF	Rispetto scadenze	50%			31/07/2020
n.5 Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio	5.1 Rafforzamento delle attività di Terza Missione	i. Attuazione di azioni con interessamento dei settori relativi al Public Engagement	Definizione delle azioni	ON/OFF	Azioni realizzate/ Azioni pianificate	10%		30/09/2020: Monitoraggio realizzazione azioni	31/12/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.2 Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero	i. Implementazione informatica dei programmi di gestione amministrativa delle procedure relative alla certificazione DITALS	Monitoraggio e verifica delle convenzioni con le sedi italiane delle Certificazioni DITALS	ON/OFF	Rispetto scadenze	10%	Coordinamento Amministrativo Centri di Ricerca e Servizio		31/12/2020
	9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Supporto alla realizzazione del Progetto FAMI-740 MUR	ON/OFF	Rispetto scadenze	20%			31/12/2020

**Centro di ricerca e servizio per la formazione e aggiornamento anche con supporto tecnologico - Centro FAST**

**Sezione “Percorsi didattici in presenza e a distanza e tutoraggio online”**

**Responsabile: Ester Vannini**

**Obiettivi Organizzativi di Struttura:**

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020

n. 3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	ii. Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo	Pianificazione dei processi e delle procedure a supporto	ON/OFF	Rispetto scadenze	50%			31/07/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Supporto nell'uso della Piattaforma Moodle (creazione di tutorial, ecc.)	ON/OFF	Rispetto delle scadenze	40%			31/12/2020

### Sezione "Percorsi di formazione e aggiornamento in presenza, online e in formato blended"

Responsabile: **Hamid Reza Mousavi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	ii. Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo	Pianificazione dei processi e delle procedure a supporto	ON/OFF	Rispetto scadenze	50%			31/07/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Supporto tecnico al Master ELIAS e allo studio di nuovi formati per la didattica sincrona on-line	ON/OFF	Rispetto delle scadenze	40%			31/12/2020

### Coordinamento amministrativo Dipartimento di Ateneo per la didattica e la ricerca (DADR)

Responsabile: **Olga Perrotta**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
	2.2 Sviluppo del Controllo di Gestione	i. Monitoraggio del budget 2020 dell'Ateneo	Presentazione report agli organi competenti	ON/OFF	Redazione report	15%	Area Risorse Finanziarie	31/10/2020 Presentazione Progetto di Fattibilità	30/11/2020
n. 6 Valorizzazione di corrette dinamiche di genere	6.1 Organizzazione di iniziative sui temi legati alle dinamiche di genere	iii. Realizzazione del bilancio di genere	Predisposizione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	10%	Area Risorse Finanziarie	31/10/2020 Presentazione Progetto di Fattibilità	31/12/2020
n. 9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	9.1 Gestione risorse finanziarie del Progetto Dipartimento di Eccellenza	i. Monitoraggio semestrale delle risorse finanziarie	Presentazione dei Report agli organi	ON/OFF	Redazione report	20%	Area Risorse Finanziarie Area Assicurazione Qualità	30/06/2020 Presentazione primo monitoraggio	31/12/2020 Presentazione report annuale
	9.3 Digitalizzazione dell'Ateneo	i. Predisposizione policy di Ateneo sull'open access	Presentazione documento	ON/OFF	Redazione documento	5%	Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso Coordinamento Comunicazione e Relazioni esterne		30/11/2020
	9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Audit sui progetti PRIN e monitoraggio dei progetti	ON/OFF	Rispetto scadenze	40%			31/12/2020

## Biblioteca

Responsabile ad interim: **Silvia Tonveronachi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	4.1 Revisione, coordinamento e semplificazione dei Regolamenti e dello Statuto di Ateneo	ii. Revisione del corpus dei regolamenti	Revisione del "Regolamento della Biblioteca dell'Università per Stranieri di Siena" emanato con DR n. 455.16 del 28.11.2016	ON/OFF	Redazione Regolamento	10%			31/12/2020
n. 7 Rafforzamento dei servizi agli studenti	7.3 Ottimizzazione degli spazi e dei servizi della biblioteca	i. Ricollocazione dei fondi librari in nuove scaffalature	Ricollocazione dei libri nelle nuove scaffalature all'esterno e all'interno della biblioteca	ON/OFF	Ricollocazione completata	80%		31/05/2020 Ricollocazione dei libri all'esterno della Biblioteca	31/12/2020 Ricollocazione dei libri all'interno della Biblioteca

## Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici

Responsabile ad interim: **Silvia Tonveronachi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
	2.3 Gestione gare di appalto su sistemi dinamici di acquisizione	i. Redazione documenti amministrativi e tecnici per procedura di gara di servizio di vigilanza e portierato	Predisposizione documentazione di gara	ON/OFF	Rispetto scadenze	25%			31/12/2020
			Consolidamento dell'utilizzo della piattaforma telematica START (Sistema Telematico Acquisti Regionale della Toscana)	Numero degli utilizzi	Redazione report	5%			31/12/2020
n. 7 Rafforzamento dei servizi agli studenti	7.1 Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	i. Riqualificazione immobile Via dei Pispini	Individuazione e progettazione degli interventi	ON/OFF	Redazione documenti	45%		29/02/2020: Predisposizione documentazione tecnica per affidamento incarico a progettisti  31/07/2020: Affidamento incarico per esecuzione lavori	30/09/2020: Realizzazione lavori
	7.2 Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e incremento della disponibilità di alloggi in residenze	i. Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e di residenza per gli studenti	Pianificazione degli interventi	Numero degli interventi	Servizi e strutture a regime	10%	Area Management Didattico e URP		31/12/2020
n. 10 Sostenibilità e risparmio energetico	10.1 Miglioramento della sostenibilità e del risparmio energetico nelle sedi dell'Ateneo	i. Studio su interventi per risparmio energetico nella sede di Piazza Rosselli	Predisposizione documento	ON/OFF	Redazione documento	5%			31/12/2020

## Segreteria Generale

Responsabile: **Silvia Tonveronachi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma	
								Fasi intermedie	Data di completamento
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	i. Miglioramento della digitalizzazione dei processi di Ateneo	Digitalizzazione delle delibere del Senato e del CdA	N. delibere digitalizzate su n. delibere da digitalizzare	>= 95%	30%			31/12/2020
			Digitalizzazione dei verbali delle sedute del Senato e del CdA	N. verbali digitalizzati su n. verbali da digitalizzare	>= 95%	10%			31/12/2020

		iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Presentazione report alla Direttrice Generale	ON/OFF	Redazione report	10%			30/09/2020
n. 4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	4.1 Revisione, coordinamento e semplificazione dei Regolamenti e dello statuto di Ateneo	i. Supporto alla revisione dello Statuto di Ateneo	Completamento della revisione dello Statuto	ON/OFF	Rispetto scadenze	20%		31/05/2020: Presentazione revisione agli Organi dell'Ateneo	31/12/2020
	4.2 Completamento della riorganizzazione delle strutture amministrative dell'Ateneo	i. Procedura di riorganizzazione amministrativa e rotazione ordinaria del personale	Supporto nell'individuazione delle strutture/servizi con le rispettive funzioni	ON/OFF	Strutture e servizi a regime	25%		29/02/2020: Presentazione Linee Strategiche agli Organi dell'Ateneo	30/06/2020: Attuazione delle misure
n. 6 Valorizzazione di corrette dinamiche di genere	6.1 Organizzazione di iniziative sui temi legati alle dinamiche di genere	ii. Applicazione di un protocollo sugli usi linguistici in contesto istituzionale relativamente alle questioni di genere	Collaborazione con il CUG per la redazione e l'applicazione di un protocollo sugli usi linguistici in contesto istituzionale relativamente alle questioni di genere	ON/OFF	Rispetto scadenze	5%			31/10/2020

### 6.3. Il monitoraggio in itinere degli obiettivi

L'Ateneo, ai sensi dell'articolo 6 del D.Lgs. n. 150/2009, e con riferimento a quanto previsto dal [SMVP](#) - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo anno 2020 (punto 3.2 "Monitoraggio in corso dell'anno"), monitora, in corso di esercizio, l'andamento delle attività pianificate rispetto agli indicatori ed ai target individuati, al fine di verificare la permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità. È comunque richiesto alla Dirigente e ai Responsabili delle Aree/Strutture un "monitoraggio continuo" degli obiettivi assegnati, avendo cura di segnalare tempestivamente eventuali scostamenti significativi rispetto a quanto concordato all'inizio dell'anno.

Con email del **3.11.2020**, la Direttrice Generale ha chiesto alla Dirigente ed ai Responsabili di Area/Struttura di valutare lo stato di avanzamento al **30 settembre 2020** degli obiettivi relativi all'anno 2020 e di compilare le relative schede di monitoraggio intermedio (v. **Allegato 3**), in riferimento ad ogni singolo obiettivo di performance organizzativa di struttura e, se previsto, individuale.

La Direttrice Generale, in ottemperanza all'articolo 6 del D.Lgs. n. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, ha successivamente inviato (nota prot. n. 30246 dell'**11.12.2020**) i risultati del monitoraggio intermedio al Nucleo di Valutazione, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2020.

Nella seduta del **22.12.2020** il Nucleo di Valutazione ha esaminato l'esito del monitoraggio effettuato ed ha riconosciuto l'impegno dell'Amministrazione e dei Responsabili delle Aree/Strutture nel tenere sotto costante controllo l'andamento dei processi attivati per il raggiungimento degli obiettivi prefissati ed ha raccomandato una particolare attenzione agli obiettivi ancora da raggiungere.

### 6.4. Misurazione e valutazione delle performance

#### La Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa è la declinazione della Performance che l'Ateneo intende ottenere sia come amministrazione nel suo complesso (Performance Organizzativa a livello di Ateneo), sia come articolazione di strutture organizzative (Performance Organizzativa a livello di Struttura).

L'ambito della Performance Organizzativa di Ateneo viene identificato nelle scelte gestionali generali, che danno impulso trasversale alle strategie di Ateneo e che, attraverso l'innovazione, l'attenzione all'utenza, la valorizzazione delle risorse umane e patrimoniali, si rivolgono alla realizzazione di obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali, ed in generale, all'elevazione dei servizi e delle professionalità interne.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo relativi all'anno 2020 sono stati individuati nel Piano Integrato della Performance 2020-2022, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di

Amministrazione nelle rispettive sedute del 30 gennaio 2019, e si allineano alle strategie complessive dell'Ateneo. La valutazione finale di ogni obiettivo è stata effettuata misurando il grado percentuale di rispetto del target, relativo all'indicatore individuato, stabilito per l'anno 2020. Gli esiti relativi a ciascun obiettivo, ponderati secondo il rispettivo peso percentuale, sono stati poi composti per ottenere la misurazione annuale della Performance Organizzativa di Ateneo in un unico valore percentuale, che rende conto del risultato complessivo rispetto a quanto programmato (v. **Allegato 1**).

<b>Obiettivo Organizzativo di Ateneo</b>	<b>Peso %</b>	<b>Grado di raggiungimento obiettivo (0-100%)</b>
Obiettivo organizzativo di Ateneo 1	X%	A
Obiettivo organizzativo di Ateneo 2	Y%	B
Obiettivo organizzativo di Ateneo ....	Z%	C
Tot. 100%		

<b>Performance Organizzativa di Ateneo (0-100%)</b>	<b><math>A * 0, X + B * 0, Y + C * 0, Z</math></b>
---	--

### **La Performance Organizzativa di Struttura**

La Performance organizzativa di Struttura coglie la capacità di ciascuna Struttura di declinare al proprio interno le linee strategiche, connotando il proprio operato di attività orientate a soddisfare massimamente l'utenza interna ed esterna.

Gli Obiettivi organizzativi di Struttura sono caratterizzati da indicatori oggettivi, significativi per l'attività, facilmente quantificabili e/o reperibili, strettamente collegati all'aspetto che viene scelto di mettere in evidenza. Tali obiettivi sono comuni per l'intera Struttura ed hanno ampio respiro, per coinvolgere attivamente tutto il personale afferente.

Gli obiettivi sono essenzialmente rivolti a misure di efficienza relative al funzionamento ordinario o focalizzati su azioni specifiche, di derivazione strategica relativa sia alle politiche di Ateneo sia proprie della Struttura, oppure su azioni particolari atte a risolvere o mitigare eventuali criticità.

In accordo con il punto 3.3 "Misurazione e valutazione conclusiva" del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2020, ai fini della misurazione e della valutazione conclusiva sul raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno 2020, la Dirigente ed i Responsabili di Area/Struttura, nonché i Responsabili dei Centri di Servizio, hanno redatto, su richiesta della Direttrice Generale del **31.12.2020**, una relazione annuale al **31 dicembre 2020**, utilizzando la relativa scheda (v. **Allegato 4**).

Analogo procedimento è stato seguito anche dai Direttori dei Centri di Ricerca CILS, DITALS e FAST e della Scuola Superiore di Dottorato e di Specializzazione (SSDS), su richiesta della Direttrice Generale, utilizzando la relativa scheda (v. **Allegato 5**).

Sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, la Direttrice Generale ha quindi potuto provvedere alla determinazione della Performance Organizzativa delle Aree/Strutture.

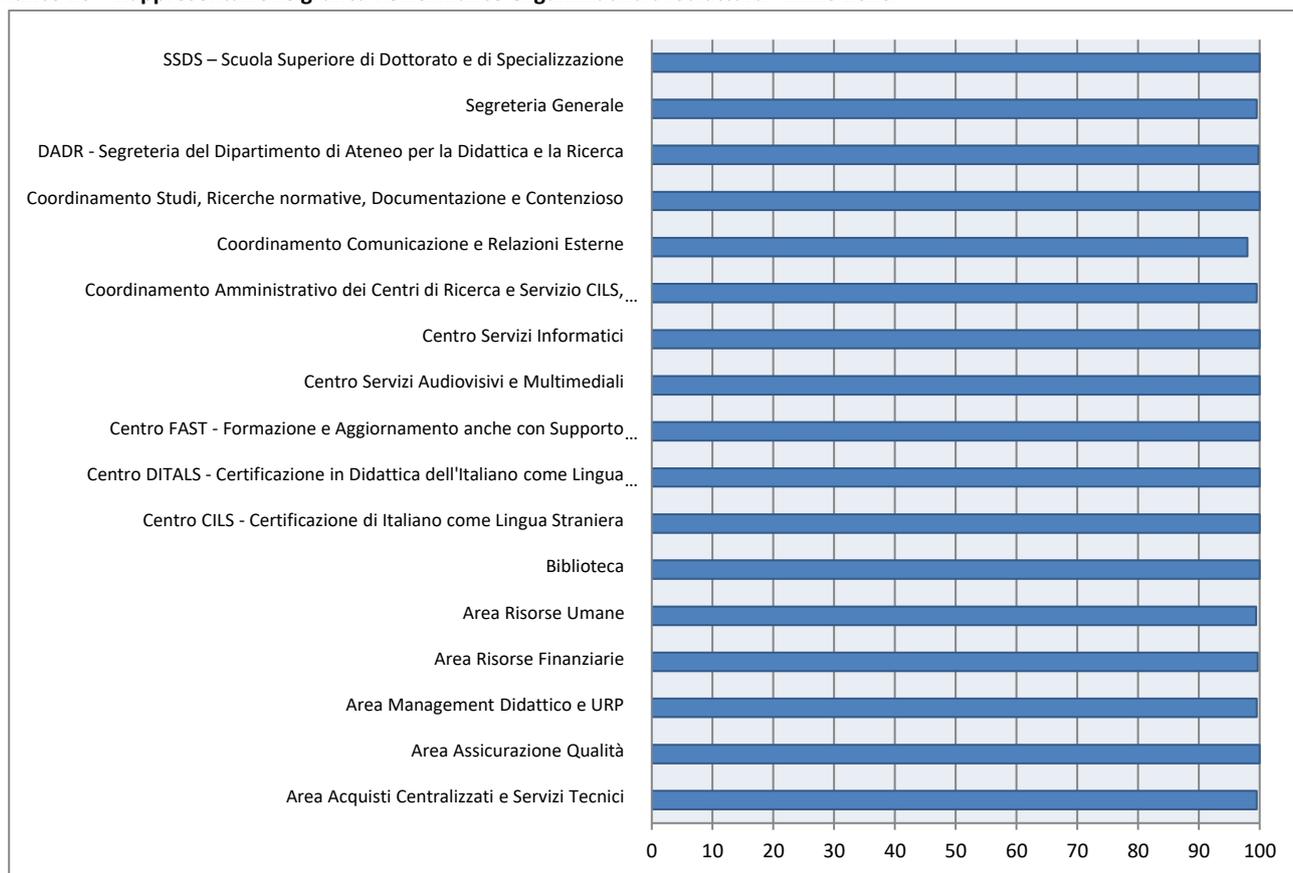
La pesatura percentuale degli obiettivi di Performance Organizzativa di Struttura è stata effettuata secondo la regola di seguito schematizzata:

<b>Obiettivo organizzativo di Struttura</b>	<b>Peso %</b>	<b>Grado di raggiungimento obiettivo (0-100%)</b>
Obiettivo organizzativo di Struttura 1	x%	a
Obiettivo organizzativo di Struttura 2	y%	b
Obiettivo organizzativo di Struttura ....	z%	c
Tot. 100%		

<b>Performance organizzativa di Struttura (0-100%)</b>	<b><math>a * 0, x + b * 0, y + c * 0, z</math></b>
--	--

Il Grafico 10 e la Tabella 15 evidenziano il grado di Performance Organizzativa di Struttura raggiunto da ciascuna Area/Struttura:

**Grafico 10 – Rappresentazione grafica Performance Organizzativa di Struttura - Anno 2020**



**Tabella 15. Performance Organizzativa di Struttura – Anno 2020**

<b>Aree/Strutture</b>	<b>Performance Organizzativa di Struttura – Anno 2020 (%)</b>
Area Assicurazione Qualità	100
Area Management Didattico e URP	99,5
Area Risorse Finanziarie	99,7
Area Risorse Umane	99,4
Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici	99,5
Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio CILS, CLASS, CLUSS, DITALS, ECCELLENZA, FAST	99,5
Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne	98
Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso	100
Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali	100
Centro Servizi Informatici	100
Biblioteca	100
Segreteria Generale	99,5
DADR - Segreteria del Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca	99,8
SSDS – Scuola Superiore di Dottorato e di Specializzazione	100
Centro CILS - Certificazione di Italiano come Lingua Straniera	100
Centro DITALS - Certificazione in Didattica dell'Italiano come Lingua Straniera	100
Centro FAST - Formazione e Aggiornamento anche con Supporto Tecnologico	100

## Comportamenti Organizzativi

La valutazione delle categorie del personale da parte della Dirigente e dei Responsabili delle Aree/Strutture (risultati e comportamenti), nonché della Dirigente e dei Responsabili delle Aree/Strutture stessi da parte della Direttrice Generale, si è svolta con la compilazione delle Schede di Valutazione relative all'anno 2020 (v. **Allegati 6**), che sono state redatte sulla base del catalogo dei comportamenti presente alle pagine 21 e 22 del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance anno 2020 e si è perfezionata con un colloquio di feedback e presa visione e sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del personale valutato.

Il momento della valutazione è stato gestito dai valutatori non solo come un'occasione per chiarire le modalità di attribuzione del punteggio inerente i comportamenti organizzativi attesi, ma anche come spunto di dialogo sulla prestazione del valutato, un'occasione in cui valutatore e valutato hanno individuato le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento delle prestazioni stesse.

### 6.5. Misurazione e valutazione delle performance individuali

La Performance individuale consiste nel contributo fornito dal singolo dipendente, o gruppo di dipendenti, in relazione sia agli obiettivi direttamente assegnati, sia alla partecipazione alla Performance organizzativa della Struttura di appartenenza e dell'intero Ateneo.

La valutazione della Performance individuale ha inoltre lo scopo di coinvolgere tutto il personale che opera all'interno dell'Ateneo nelle strategie e nelle azioni dell'Amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare e coinvolgere il personale in merito alle attività svolte e agli obiettivi da raggiungere.

Nella tabella seguente vengono specificate le varie categorie del personale e i vari ambiti in cui ciascuna trova elemento di valutazione:

Soggetto valutato / Ambiti di valutazione	Direttrice Generale	Dirigente	EP		B, C e D		
			EP (Responsabili di Area)	EP (Responsabili di Struttura/Servizio)	D con incarichi di responsabilità (art. 91 c.3)	B, C e D con indennità di responsabilità	B, C e D senza indennità di responsabilità
Performance Organizzativa di Ateneo	70% (60%)	40%	35%	25%	20%	15%	10%
Performance Organizzativa di Struttura	10%	40% (30%)	40% (30%)	45% (35%)	50% (35%)	35%	25%
Comportamenti Organizzativi	20%	20%	25%	30%	30%	50% (20%)	65% (35%)
Specifici obiettivi di gruppo o individuali	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(15%)	(30%)	(30%)
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Ciascuno degli ambiti di valutazione riportato nella precedente tabella viene considerato secondo una percentuale diversa in dipendenza della responsabilità del singolo soggetto rispetto al raggiungimento degli obiettivi generali.

#### 6.5.1. La misurazione e valutazione della performance del personale di categoria B, C e D

Il modello complessivo per la valutazione delle Performance del personale tecnico-amministrativo è collegato al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità organizzativa di appartenenza, della Performance Organizzativa di Ateneo, nonché del risultato dei Comportamenti Organizzativi Individuali.

Per l'anno 2020, con Ordinanza del Direttore Generale n. 274 del 4.06.2021, per far fronte ai processi derivanti da recenti e numerose normative, è stata prevista l'attribuzione di ulteriori posizioni organizzative al personale, tra cui l'assegnazione di n. 5 ulteriori incarichi di responsabilità (art. 91 c.3 del CCNL 2006-2009). Le seguenti tabelle evidenziano le valutazioni medie dei vari ambiti della Performance ottenuti dal personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D:

VALUTAZIONI MEDIE PER AMBITI DI PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D	B, C, D senza indennità di responsabilità	B, C, D con indennità di responsabilità	D con incarichi di responsabilità (art. 91 c.3 del CCNL 2006-2009)
	N° interessati 23	N° interessati 54	N° interessati 6
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO  Valutazione media	(Peso 10%)  97,50	(Peso 15%)  97,50	(Peso 20%)  97,50
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA  Valutazione media	(Peso 25%)  99,67	(Peso 35%)  99,64	(Peso 50% senza obiettivi individuali; 35% con obiettivi individuali)  99,72
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI  Valutazione media	(Peso 65% senza obiettivi individuali; 35% con obiettivi individuali)  90,09	(Peso 50% senza obiettivi individuali; 20% con obiettivi individuali)  98,24	(Peso 30%)  100
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI  Valutazione media	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 30% con obiettivi individuali)  -	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 30% con obiettivi individuali)  -	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 15% con obiettivi individuali)  -
<b>VALUTAZIONE MEDIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>93,22</b>	<b>98,62</b>	<b>99,36</b>

### 6.5.2. La misurazione e valutazione della performance del personale di categoria EP

Come precedentemente affermato, la Direttrice Generale, sulla base degli Obiettivi Strategici dell'Ateneo, ha individuato e concordato con il Responsabile di Area/Struttura un numero limitato di Obiettivi di carattere operativo ed Obiettivi organizzativi della Struttura di cui questi è responsabile, collegati all'attuazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo stesso. Inoltre, ad alcune unità di categoria EP sono stati assegnati specifici obiettivi individuali.

Al fine della propria valutazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti, il personale di categoria EP ha trasmesso alla Direttrice Generale la relazione finale relativa all'anno 2030, esponendo il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Le seguenti tabelle evidenziano le valutazioni medie dei vari ambiti della Performance ottenuti dal personale EP responsabili di Area e EP Responsabili di Struttura/Servizio con o senza collaboratori:

VALUTAZIONI MEDIE PER AMBITI DI PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA EP	EP responsabili di Area	EP responsabili di Struttura/Servizio
	N° interessati 2	N° interessati 10
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO  Valutazione media	(Peso 35%)  97,50	(Peso 25%)  97,50
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA  Valutazione media	(Peso 40% senza obiettivi individuali; 30% con obiettivi individuali)  99,55	(Peso 45% senza obiettivi individuali; 35% con obiettivi individuali)  99,75
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI  Valutazione media	(Peso 25%)  100	(Peso 30%)  99
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI  Valutazione media	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali)  -	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali)  -
<b>VALUTAZIONE MEDIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>98,95</b>	<b>98,96</b>

### 6.5.3. La misurazione della valutazione della performance della Dirigente

La Direttrice Generale individua, all'inizio di ogni anno solare, gli obiettivi operativi specifici da affidare alla Dirigente a tempo determinato, nell'ambito delle specifiche macroaree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri Organi di governo.

Ai sensi dell'art.5, del D.Lgs. n. 286/1999, la valutazione della Dirigente compete alla Direttrice Generale. In accordo con tale iter, al termine del periodo di riferimento, ai fini della propria valutazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti, la Dirigente ha trasmesso alla Direttrice Generale un apposito report, evidenziando il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La Performance Organizzativa di Struttura è risultata dalla media delle valutazioni dei risultati ottenuti dalle strutture di cui la Dirigente è Responsabile (Area Assicurazione Qualità: 100; Area Management Didattico e URP: 99,5).

I risultati di performance individuale della Dirigente sono stati aggregati secondo la seguente tabella:

VALUTAZIONI MEDIE PER AMBITI DI PERFORMANCE DELLA DIRIGENTE	Dirigente
	N° interessati 1
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEOD  Valutazione media	(Peso 40%)  97,50
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA*  Valutazione media	(Peso 40% senza obiettivi individuali; 30% con obiettivi individuali)  99,75
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI  Valutazione media	(Peso 20%)  100
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI*  Valutazione media	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali)  -
<b>VALUTAZIONE MEDIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>98,9</b>

(\*) Strutture di cui la Dirigente ha la Responsabilità (Area Assicurazione Qualità, ad interim Area Management Didattico e URP)

### 6.5.4. La misurazione e valutazione della performance della Direttrice Generale

La valutazione della Direttrice Generale riguarda il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e riportati nel Piano Integrato della Performance.

Alla Direttrice Generale è assegnato un numero limitato di obiettivi di largo respiro, che coinvolgono l'intera Amministrazione e risponde pertanto del conseguimento di tutti gli obiettivi organizzativi di Ateneo definiti nel Piano Integrato, comprese le azioni di trasparenza e anticorruzione, della Performance Organizzativa delle Strutture di cui è Responsabile, nonché degli eventuali obiettivi specifici definiti nel contratto individuale ovvero di quelli che il Consiglio di Amministrazione può decidere annualmente di conferirle (secondo le previsioni dell'art. 9 c. 1-bis del D.Lgs. n. 150/2009).

Il Nucleo di Valutazione, nella riunione telematica del 23.09.2021 ha proposto al Consiglio di Amministrazione la valutazione degli obiettivi operativi assegnati alla Direttrice Generale per lo svolgimento dell'incarico per l'anno 2020. Nella suddetta seduta il Nucleo di Valutazione ha inoltre preso atto della valutazione dei comportamenti organizzativi della Direttrice Generale proposta dal Rettore.

Inoltre, la Performance Organizzativa di Struttura è risultata dalla media delle valutazioni dei risultati ottenuti dalle strutture di cui la Direttrice Generale è Responsabile ad interim (Biblioteca: 100; Segreteria Generale: 99,5; Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici: 99,5).

I risultati di performance individuale della Direttrice Generale sono stati aggregati secondo la seguente tabella:

VALUTAZIONI MEDIE PER AMBITI DI PERFORMANCE DELLA DIRETTRICE GENERALE	Direttrice Generale
	N° interessati 1
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO Valutazione	(Peso 70% senza obiettivi individuali; 60% con obiettivi individuali) 97,50
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA* Valutazione	(Peso 10%) 99,67
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI Valutazione	(Peso 20%) 100
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI Valutazione	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali) -
<b>VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>98,22</b>

(\*) Strutture di cui la Direttrice Generale ha la Responsabilità (Segreteria Generale, ad interim Biblioteca ed Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici)

Nell’ottica di garantire un’effettiva premialità e un’adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi, il grado di Performance complessivamente raggiunto da ciascun inquadramento è graduato nei seguenti livelli di merito:

Grado di Performance complessivamente raggiunto	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
Da 90,01% a 100%	100%
Da 50,01% a 90%	Risultato finale % *100
Fino a 50%	0

### 6.5.5. Differenziazione dei premi individuali (art. 20 del CCNL 2016-2018)

L’art. 21 c. 1 del D.Lgs. n. 150/2009, *Bonus annuale delle eccellenze*, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, stabilisce che “ogni amministrazione pubblica, nell’ambito delle risorse [...], può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza”. Questo concetto è stato ripreso dal CCNL 2016-2018, ed in particolare dall’art. 20, *Differenziazione dei premi individuali*, asserendo che “ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell’amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi”, e anche che “La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita”.

Il [Contratto Collettivo Integrativo per il personale inquadrato nelle categorie B-C-D](#), siglato dalle OO.SS. e R.S.U. dell’Ateneo, prevede per l’anno 2020, che la suddetta maggiorazione venga attribuita come segue:

- Categoria B n. 4 unità;
- Categoria C n. 4 unità;
- Categoria D n. 4 unità.

In caso di ex aequo verranno adottati i seguenti criteri congiunti:

- numero di giorni lavorati
- punteggio valutazioni positive conseguite negli ultimi tre anni;
- anzianità nella categoria

Al momento attuale l'Area Risorse Umane sta effettuando l'analisi dei risultati della Performance 2020 per il riconoscimento del premio individuale alle unità di personale aventi diritto.

## **1. ALLEGATI**

**Allegato 1 - PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ATENEO E PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 2020 DELLA DIRETTRICE GENERALE**

**Allegato 2 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI AI RESPONSABILI DI AREA/STRUTTURA**

**Allegato 3 – SCHEDA DI MONITORAGGIO INTERMEDIO DEGLI OBIETTIVI AL 30 SETTEMBRE 2020**

**Allegato 4 – SCHEDA/RELAZIONE ANNUALE AL 31 DICEMBRE 2020 SUI RISULTATI CONSEGUITI IN RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI 2020**

**Allegato 5 – SCHEDA/RELAZIONE ANNUALE AL 31 DICEMBRE 2020 SUI RISULTATI CONSEGUITI DAI CENTRI E DALLA SCUOLA**

**Allegato 6.1 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. B, C e D senza incarichi di responsabilità**

**Allegato 6.2 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. B, C e D con incarichi di responsabilità**

**Allegato 6.3 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. D con incarichi di responsabilità (art. 91 c. 3)**

**Allegato 6.4 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori)**

**Allegato 6.5 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori)**

**Allegato 6.6 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Area)**

**Allegato 6.7 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. Dirigente**

**Allegato 6.8 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. Direttrice Generale**

**Allegato 1 - PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ATENEО E PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 2020 DELLA DIRETTRICE GENERALE**

Obiettivi Strategici da <a href="#">Piano Strategico 2019-2021</a>	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Misurazione Indicatore	Target 2020	Peso	Cronoprogramma		Valutazione obiettivo (su base 100) proposta dal NdV	Valutazione complessiva ponderata	
							Fasi intermedie	Data completamento			
n. 1 Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo	1.1 Adeguamento fabbisogno del personale	i. Espletamento concorsi per assunzione personale docente	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale docente al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	+4 unità	5%	- 30/06/2020: Emanazione dei bandi di concorso - 15/09/2020: Espletamento dei concorsi	- 30/09/2020	100	5,00	
		ii. Espletamento concorsi per assunzione personale ricercatore	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale ricercatore al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	+7 unità	5%	- 31/07/2020: Emanazione dei bandi di concorso - 15/09/2020: Espletamento dei concorsi	- 30/09/2020	80	4,00	
n. 2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	2.1 Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	i. Miglioramento della digitalizzazione/informatizzazione dei processi dell'Ateneo	Numero dei processi di digitalizzazione/informatizzazione realizzati	Variazione numerica dei processi digitalizzati/informatizzati al 31/12/2020 rispetto al 31/12/2019	>=10 processi	5%	- 31/08/2020: Presentazione report sullo stato di avanzamento dei processi	- 31/12/2020	100	5,00	
		ii. Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale in merito alle competenze digitali	Grado di attuazione della rilevazione	Numero di dipendenti formati/Numero totale di dipendenti in servizio	>=20%	2%	- 31/08/2020: Rilevazione dei bisogni formativi - 30/09/2020: Presentazione piano formativo	- 31/12/2020: Erogazione formazione al personale	100	2,00	
		iii. Riorganizzazione dei processi e attuazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	Personale tecnico-amministrativo collocato in lavoro agile	Numero di dipendenti in lavoro agile/Numero totale di dipendenti in servizio	>= 95% del personale t.a.	5%		- 31/03/2020: Attuazione delle misure		100	5,00
		iv. Verifica delle posizioni previdenziali del personale dell'Ateneo	Completamento verifica	Numero di posizioni previdenziali verificate/Numero di posizioni previdenziali totali	>=80%	5%	- 30/09/2020: Predisposizione Progetto di fattibilità	- 31/12/2020: Conclusione verifiche	98	4,90	
	2.2 Sviluppo del Controllo di Gestione d'Ateneo	i. Monitoraggio del budget 2020 dell'Ateneo	Presentazione report agli organici competenti	ON/OFF	Redazione report	4%	- 30/06/2020: Presentazione primo monitoraggio - 31/08/2020: Presentazione secondo monitoraggio - 15/10/2020: Presentazione terzo monitoraggio	- 30/11/2020: Presentazione quarto monitoraggio	80	3,20	
	2.3 Gestione gare di appalto su sistemi dinamici di acquisizione	ii. Redazione documenti amministrativi e tecnici per procedura di gara servizio di vigilanza e portierato	Predisposizione documentazione di gara	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 30/06/2020: Predisposizione Capitolati di gara	- 31/12/2020	100	3,00	
	n. 3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	3.1 Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	i. Supporto tecnico e amministrativo per l'erogazione della didattica on line	Attuazione processi e procedure	Numero dei corsi erogati online/Numero totale dei corsi attivati	>=95%	5%		- 30/04/2020	100	5,00
ii. Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo			Pianificazione dei processi e delle procedure a supporto	ON/OFF	Rispetto scadenze	5%		- 31/07/2020	100	5,00	

n. 4	Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa	4.1 Revisione, coordinamento e semplificazione dei Regolamenti e dello Statuto di Ateneo	i. Supporto alla revisione dello Statuto di Ateneo	Completamento della revisione dello Statuto	ON/OFF	Rispetto scadenze	5%	- 31/05/2020: Presentazione revisione agli Organi dell'Ateneo	- 31/12/2020	100	5,00	
			ii. Revisione del corpus dei Regolamenti	Numero delle revisioni e delle semplificazioni effettuate e stesura nuovi Regolamenti	Numero Regolamenti redatti	>=5		3%		- 31/12/2020	100	3,00
		4.2 Completamento della riorganizzazione delle strutture amministrative dell'Ateneo	i. Procedura di riorganizzazione amministrativa e rotazione ordinaria del personale	Individuazione delle strutture/servizi con le rispettive funzioni	ON/OFF	Strutture e servizi a regime		5%	- 29/02/2020: Presentazione Linee Strategiche agli Organi dell'Ateneo	- 30/06/2020: Attuazione delle misure	100	5,00
			4.3 Revisione dei documenti per la Politica di Qualità di Ateneo	i. Estensione della Carta dei Servizi di Ateneo	Individuazione delle strutture/servizi e degli standard di qualità	ON/OFF	Elaborazione documento aggiornato della Carta dei Servizi	3%		- 30/06/2020	100	3,00
		ii. Elaborazione documento sulla Politica di Qualità dell'Ateneo	Elaborazione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%		- 30/11/2020	100	3,00		
n. 5	Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio	5.1 Rafforzamento delle attività di Terza Missione	i. Attuazione di azioni con interessamento dei settori relativi al Public Engagement	Definizione delle azioni	Azioni realizzate/Azioni pianificate	>=90%	3%	- 30/09/2020: Monitoraggio realizzazione azioni	- 31/12/2020	100	3,00	
		5.2 Revisione della strutturazione dei contenuti del nuovo sito web di Ateneo	i. Revisione e monitoraggio dei contenuti per il miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale	Attivazione delle nuove pagine web	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 30/06/2020: Revisione pagine	- 30/09/2020	100	3,00	
n. 6	Valorizzazione di corrette dinamiche di genere	6.1 Organizzazione di iniziative sui temi legati alle dinamiche di genere	i. Organizzazione di iniziative sui temi della sessualità, delle identità di genere e sulle dinamiche connesse	Pianificazione delle iniziative	Numero di iniziative	>=2	2%		- 31/12/2020	100	2,00	
			ii. Applicazione di un protocollo sugli usi linguistici in contesto istituzionale relativamente alle questioni di genere	Predisposizione documento	ON/OFF	Redazione documenti	3%		- 31/10/2020	100	3,00	
			iii. Realizzazione del bilancio di genere	Predisposizione documento	ON/OFF	Rispetto scadenze	3%	- 31/10/2020: Presentazione Progetto di Fattibilità	- 31/12/2020	80	2,40	
n. 7	Rafforzamento dei servizi agli studenti	7.1 Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	i. Riqualificazione immobile Via dei Pispini	Individuazione e progettazione degli interventi	ON/OFF	Redazione documenti	4%	- 29/02/2020: Predisposizione documentazione tecnica per affidamento incarico a progettisti - 31/07/2020: Affidamento incarico per esecuzione lavori	- 31/09/2020: Realizzazione lavori	100	4,00	
		7.2 Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e incremento della disponibilità di alloggi in residenze	i. Miglioramento degli spazi per il servizio di mensa e di residenza per gli studenti	Pianificazione degli interventi	Numero di interventi	Servizi e strutture a regime	5%		- 31/12/2020	100	5,00	

		<b>7.3 Ottimizzazione degli spazi e dei servizi della Biblioteca</b>	i. Ricollocazione dei fondi librari in nuove scaffalature	Pianificazione della ricollocazione	ON/OFF	Ricollocazione completata	2%	- 31/05/2020: Ricollocazione dei libri all'esterno della Biblioteca	- 31/12/2020: Ricollocazione dei libri all'interno della Biblioteca	<b>100</b>	<b>2,00</b>
n. 8	Acquisizione di risorse nuove										
n. 9	Rafforzamento delle strutture di ricerca	<b>9.1 Gestione risorse finanziarie del Progetto Dipartimento di Eccellenza</b>	i. Monitoraggio semestrale delle risorse finanziarie	Presentazione dei report agli organi	ON/OFF	Redazione report	2%	- 30/06/2020: Presentazione primo monitoraggio	- 31/12/2020: Presentazione report annuale	<b>100</b>	<b>2,00</b>
		<b>9.2 Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero</b>	i. Implementazione informatica dei programmi di gestione amministrativa delle procedure relative alle certificazioni CILS e DITALS	Realizzazione prototipo in ambiente di test	ON/OFF	Attivazione programmi	2%		- 30/09/2020	<b>100</b>	<b>2,00</b>
		<b>9.3 Digitalizzazione dell'Ateneo</b>	i. Predisposizione policy di Ateneo sull'open access	Presentazione documento	ON/OFF	Redazione documento	2%		- 30/11/2020	<b>100</b>	<b>2,00</b>
		<b>9.4 Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della Ricerca</b>	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Individuazione delle azioni di supporto mirato	ON/OFF	Rispetto scadenze	4%		- 31/12/2020	<b>100</b>	<b>4,00</b>
n. 10	Sostenibilità e risparmio energetico	<b>10.1 Miglioramento della sostenibilità e del risparmio energetico nelle sedi dell'Ateneo</b>	i. Studio su interventi per risparmio energetico nella sede di Piazza Rosselli	Predisposizione documento	ON/OFF	Redazione documento	2%		- 31/12/2020	<b>100</b>	<b>2,00</b>
							<b>100%</b>				<b>97,50</b>

Allegato 2 - SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI AI RESPONSABILI DI AREA/STRUTTURA



OBIETTIVI 2020

NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

AREA/STRUTTURA: \_\_\_\_\_

<b>Obiettivi Organizzativi di Struttura</b>												
AREA/STRUTTURA: _____											<u>Monitoraggio intermedio</u>	<u>Valutazione finale obiettivo</u>
<u>Assegnazione</u>											Obiettivo al 30/09/2020	Obiettivo al 31/12/2020
Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma				
								Fasi intermedie	Data di completamento			
n. 1												
n. 2												
...												
						100%						

<b>Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo assegnati al Responsabile dell'Area/Struttura</b>												
<u>Assegnazione</u>											<u>Monitoraggio intermedio</u>	<u>Valutazione finale obiettivo</u>
Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Descrizione Obiettivo	Misurazione Indicatore	Valore target 2020	Peso %	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma		Obiettivo al 30/09/2020	Obiettivo al 31/12/2020	
								Fasi intermedie	Data di completamento			
n. 1												
n. 2												
...												
						100%						

Allegato 3 – SCHEDA DI MONITORAGGIO INTERMEDIO DEGLI OBIETTIVI AL 30 SETTEMBRE 2020



NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

AREA/STRUTTURA: \_\_\_\_\_

<b>Monitoraggio intermedio degli obiettivi al 30 settembre 2020</b>	
<b>AREA/STRUTTURA: _____</b>	
Descrivere sinteticamente il grado di avanzamento al <b>30 settembre 2020</b> degli obiettivi assegnati. Indicare il rispetto o meno del cronoprogramma, se previsto. Segnalare eventuali scostamenti significativi, mettendo in luce le cause, anche riconducibili ad eventi imprevedibili, e le iniziative assunte per il superamento delle criticità. Valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi prevedendo eventuali obiettivi/indicatori nuovi o rimodulati.	
<b><i>Obiettivi Organizzativi di Struttura</i></b>	
Descrizione obiettivo	Situazione al 30/09/2020
Ob. 1	(max 500 caratteri)
Ob. 2	(max 500 caratteri)
Ob. ...	(max 500 caratteri)
<b><i>Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo</i></b>	
Descrizione obiettivo	Situazione al 30/09/2020
Ob. 1	(max 500 caratteri)
Ob. 2	(max 500 caratteri)
Ob. ...	(max 500 caratteri)

NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

AREA/STRUTTURA: \_\_\_\_\_

**Relazione annuale al 31 dicembre 2020 sui risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati per l'anno 2020**

AREA/STRUTTURA: \_\_\_\_\_

Descrivere i risultati conseguiti ed il grado di raggiungimento al 31 dicembre 2020 degli obiettivi assegnati. Descrivere i punti di forza e le criticità emerse, le considerazioni e le eventuali **proposte per l'anno 2021**.

**Obiettivi Organizzativi di Struttura**

Azioni operative	Descrizione obiettivo	Situazione al 31/12/2020
Ob. 1		(max 800 caratteri)
Ob. 2		(max 800 caratteri)
Ob. ...		(max 800 caratteri)
		(max 800 caratteri)

**Relazione sulle ulteriori attività svolte nell'anno 2020**

Fornire una relazione dettagliata sulle ulteriori attività svolte nell'anno 2020 e i relativi risultati, con informazioni e considerazioni ritenute utili, nell'ottica del miglioramento continuo.



Relazione sulle attività svolte nell'anno 2020 e valutazione Performance di Struttura <i>CENTRO / Scuola</i>	
Fornire una relazione al 31 dicembre 2020 sulle attività svolte nell'anno 2020 e i relativi risultati. Descrivere i punti di forza, le criticità emerse e le considerazioni finali (max 10 righe).	Valutazione Performance di Struttura (punteggio 0-100)

Data, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Il Direttore/La Direttrice del Centro / Scuola  
Prof.....

\_\_\_\_\_

Allegato 6.1 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. B, C e D senza incarichi di responsabilità

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> B, C e D senza incarichi di responsabilità	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi						
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esauritive e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
3	Collabora e interagisce positivamente con il proprio Responsabile, assicurando opportune informazioni sull'andamento delle attività e sulle eventuali criticità	1	2	3	4	5
4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
1	Esegue il proprio lavoro in base alle priorità indicate dal Responsabile dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5
2	Rispetta l'orario di servizio e le scadenze; informa per tempo il proprio Responsabile di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni	1	2	3	4	5
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5
5	E' disponibile a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato
1	Sa individuare, definire e analizzare problemi o criticità condividendoli, ove necessario con il Responsabile dell'Area/Struttura o con i colleghi e proponendo possibili soluzioni	1	2	3	4	5
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
3	Attua correttamente le indicazioni ricevute per la gestione degli imprevisti	1	2	3	4	5
4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
7	Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto proponendo eventuali soluzioni per il loro miglioramento	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabili) tempi e scadenze	1	2	3	4	5
2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>	
--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

Allegato 6.2 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. B, C e D con incarichi di responsabilità

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> <b>B, C e D con incarichi di responsabilità</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
<b>Nome e Cognome del Valutato</b>			
<b>Area/Struttura</b>			
<b>Nome e Cognome del Valutatore</b>			
<b>Periodo</b> <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi						
<b>A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esauritive e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
3	Collabora e interagisce positivamente con il proprio Responsabile, assicurando opportune informazioni sull'andamento delle attività e sulle eventuali criticità	1	2	3	4	5
4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
1	Esegue il proprio lavoro in base alle priorità indicate dal Responsabile dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5
2	Rispetta l'orario di servizio e le scadenze; informa per tempo il proprio Responsabile di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni	1	2	3	4	5
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5
5	E' disponibile a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
1	Sa individuare, definire e analizzare problemi o criticità condividendoli, ove necessario con il Responsabile dell'Area/Struttura o con i colleghi e proponendo possibili soluzioni	1	2	3	4	5
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
3	Attua correttamente le indicazioni ricevute per la gestione degli imprevisti	1	2	3	4	5
4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
7	Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto proponendo eventuali soluzioni per il loro miglioramento	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>						<b>Punteggio assegnato</b>
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabili) tempi e scadenze	1	2	3	4	5
2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>					
--	--	--	--	--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

**LEGENDA:**

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scerso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

Allegato 6.3 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. D con incarichi di responsabilità (art. 91 c. 3)

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> D con incarichi di responsabilità (art. 91 c. 3)	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi						
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaurienti e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5
7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato
1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5
2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5
3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabile) tempi e scadenze	1	2	3	4	5
2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
6	E' capace di gestire le risorse finanziarie assegnate con economicità, efficacia ed efficienza	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

Nota: Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

## Allegato 6.4 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori)

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> <b>EP (Responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori)</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
<b>Nome e Cognome del Valutato</b>			
<b>Area/Struttura</b>			
<b>Nome e Cognome del Valutatore</b>			
<b>Periodo</b> <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi						
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaurienti e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5
7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato
1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5
2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5
3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabili) tempi e scadenze	1	2	3	4	5
2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
6	E' capace di gestire le risorse finanziarie assegnate con economicità, efficacia ed efficienza	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

**Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100**  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

### LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

Allegato 6.5 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori)

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE EP (Responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori)</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi						Punteggio assegnato	
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA							
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaustive e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5	
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5	
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato	
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4		5
6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5	
7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4		5
4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5	
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabili) tempi e scadenze	1	2	3	4		5
2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
4	Gestisce e promuove le innovazioni procedurali e tecnologiche affidate	1	2	3	4	5	
5	Ha padronanza delle competenze tecniche specifiche connesse all'incarico ricoperto	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato	
1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4		5
2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5	
6	E' capace di gestire le risorse finanziarie assegnate con economicità, efficacia ed efficienza	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

<b>Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100</b> <small>(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)</small>	
--	--

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

Allegato 6.6 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Area)

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE EP (Responsabili di Area)</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
<b>Nome e Cognome del Valutato</b>			
<b>Area/Struttura</b>			
<b>Nome e Cognome del Valutatore</b>			
<b>Periodo</b> <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi							
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato	
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaurienti e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5	
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5	
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato	
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5	
7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato	
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato	
1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5	
2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5	
3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabili) tempi e scadenze	1	2	3	4	5	
2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato	
1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5	
2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5	
6	E' capace di gestire le risorse finanziarie assegnate con economicità, efficacia ed efficienza	1	2	3	4	5	
<b>Somma punteggi</b>							

**Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100**  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

Nota: Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

Allegato 6.7 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. Dirigente

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE Dirigente</b>	
<b>PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....</b>			
Nome e Cognome del Valutato			
Area/Struttura			
Nome e Cognome del Valutatore			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi						
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaurienti e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
4	Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche non appartenenti alla propria Area/Struttura, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	1	2	3	4	5
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5
7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
6	Favorisce il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato
1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5
2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5
3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabili) tempi e scadenze	1	2	3	4	5
2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
6	E' capace di gestire le risorse finanziarie assegnate con economicità, efficacia ed efficienza	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

**Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100**  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

**LEGENDA:**

	LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORAMENTI
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).

Allegato 6.8 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI mod. Direttrice Generale

		<b>SCHEDA VALUTAZIONE</b> Direttore Generale	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO .....			
<b>Nome e Cognome del Valutato</b>			
<b>Periodo</b> <small>(da indicare solamente se il periodo di valutazione non coincide con l'anno solare)</small>			

Comportamenti Organizzativi						
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA						Punteggio assegnato
1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esaurienti e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5
2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc.), rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
7	Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale e informale	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
6	Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	1	2	3	4	5
7	Progetta e organizza le attività all'interno della propria Area/Struttura, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

C) PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE						Punteggio assegnato
2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5
5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

D) GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE – DIFFERENZIAMENTO DELLE VALUTAZIONI						Punteggio assegnato
1	Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori	1	2	3	4	5
2	Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	1	2	3	4	5
3	Utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento (grado di differenziazione delle valutazioni)	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando (e facendo rispettare, se Responsabili) tempi e scadenze	1	2	3	4	5
3	Vigila sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
3	Guida con autorevolezza i propri collaboratori e le interazioni con l'esterno	1	2	3	4	5
4	Adotta iniziative orientate a risolvere le situazioni di conflitto o disagio nel contesto lavorativo	1	2	3	4	5
5	Sa condurre le risorse umane dell'Ateneo a condividere e a far propri obiettivi, progetti nonché valori e comportamenti	1	2	3	4	5
6	E' capace di gestire le risorse finanziarie assegnate con economicità, efficacia ed efficienza	1	2	3	4	5
<b>Somma punteggi</b>						

**Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100**  
(somma dei punteggi assegnati ai vari ambiti di valutazione)

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

LEGENDA:

	LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI
POSITIVO	Ottimo	5	I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi

**Nota:** Il risultato relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore a 60 (media dei punteggi assegnati uguale o superiore a 3). Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti di valutazione della performance).