

Relazione annuale sulla Performance dell'Università per Stranieri di Siena

Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 27.06.2022
con il parere favorevole del Senato Accademico del 27.06.2022

ANNO 2021

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. Riorganizzazione dei processi e attuazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19.....	6
1.3. L'Amministrazione.....	7
1.4. Il personale docente e tecnico-amministrativo	8
2. I risultati delle attività di ricerca, formazione e terza missione	11
2.1. L'offerta formativa dell'Ateneo.....	11
2.2. L'internazionalizzazione	11
2.3. Iniziative, attività di orientamento e saloni digitali.....	14
2.4. La componente studentesca	15
2.5. I risultati della Ricerca	17
2.5.1. Il Dipartimento di Eccellenza	18
2.6. La Terza Missione	20
3. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	21
3.1. Proventi operativi.....	22
3.2. Costi operativi	22
4. La soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rispetto ai bisogni e alla qualità dei servizi	25
4.1. La qualità percepita dagli/le studenti/esse iscritti/e ai corsi di laurea e laurea magistrale a.a. 2020/2021	25
4.2. L'indagine sul Benessere Organizzativo 2021	27
4.3. Le Pari Opportunità	28
5. La promozione della trasparenza, il contrasto alla corruzione e le disposizioni in materia di trattamento dei dati personali.....	30
6. Il ciclo di gestione della performance	33
6.1. Definizione e assegnazione obiettivi 2021 alla Direttrice Generale	33
6.2. Assegnazione degli obiettivi alla Dirigente e ai Responsabili di Area/Struttura da parte della Direttrice Generale	36
6.3. Il monitoraggio in itinere degli obiettivi.....	43
6.4. Misurazione e valutazione delle performance.....	44
6.5. Misurazione e valutazione delle performance individuali	46
6.5.1. La misurazione e valutazione della performance del personale di categoria B, C e D.....	47
6.5.2. La misurazione e valutazione della performance del personale di categoria EP	47
6.5.3. La misurazione della valutazione della performance della Dirigente	48

6.5.4. La misurazione e valutazione della performance della Direttrice Generale	49
6.5.5. Differenziazione dei premi individuali (art. 20 del CCNL 2016-2018)	50
7. ALLEGATI	51

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 [...]".

La "Relazione annuale sulla Performance 2021" dell'[Università per Stranieri di Siena](#) costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo rileva i risultati raggiunti nell'anno 2021 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 con parere favorevole del Senato Accademico del 10.12.2019. La Relazione risente infine del [Piano della Performance 2021-2023](#) adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico del 29.01.2021, e del [Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2021-2023](#), approvato dal Senato Accademico nella seduta del 26.03.2021 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27.03.2021.

La Relazione annuale sulla Performance 2021 tiene altresì conto del [Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2021 e triennale 2021-2023](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18.12.2020, e del [Bilancio di esercizio al 31.12.2021](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione del 29.04.2022. 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 2021 trova inoltre la sua naturale complementarità nella "Relazione della Direttrice Generale sugli Obiettivi Operativi Prioritari assegnati per l'anno 2021", che assume rilevanza autonoma in forza del diverso iter valutativo, il quale 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 21.06.2022 ha provveduto alla valutazione degli obiettivi operativi assegnati, in data 29.01.2021, dal Consiglio di Amministrazione alla Direttrice Generale per lo svolgimento dell'incarico per l'anno 2021. Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 27.06.2022, ha deliberato in merito alla valutazione dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi operativi assegnati alla Direttrice Generale per l'anno 2021, 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 2021](#), adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico nelle rispettive sedute del 29.01.2021, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo del 25.01.2021.

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

1.1. Il contesto di riferimento

L'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha comportato forti ed inevitabili ripercussioni nel sistema universitario: l'Università per Stranieri di Siena, che da un lato 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, ha deciso, dall'altro, di uscire nel corso del 2021 da una concezione emergenziale delle nuove modalità di erogazione dei servizi e di organizzazione del lavoro per prevederle in maniera ordinaria, al fine di meglio adeguarsi al contesto esterno. L'Ateneo ha contestualmente emanato vari provvedimenti istituzionali di aggiornamento alla situazione epidemiologica (pubblicati nell'apposita sezione del sito web "[Decreti e aggiornamenti sul Covid-19](#)"), adeguandosi in tal modo alle [normative vigenti in materia](#).

Durante il 2020, 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/le studenti/esse ed il personale dell'Ateneo possono anche consumare i pasti in sicurezza. La tensostruttura posta al primo piano ha inoltre permesso, nel corso del 2021, l'attivazione di un nuovo punto vaccinale, in virtù di una convenzione stipulata con l'Azienda Pubblica Servizi alla Persona - ASP - Città di Siena.

In questo periodo l'Area Management Didattico e URP ha creato e attivato due app, "UFIRST" e "myUnistrasi", utili alla prenotazione delle prestazioni ed al reperimento di informazioni da parte dell'utenza. L'app UFIRST è rivolta agli/le iscritti/e e non dell'Università per Stranieri di Siena e consente di fissare un appuntamento per ciascun servizio offerto dall'Area Management Didattico e URP. In fase di prenotazione l'utente può richiedere di essere accolto in presenza o di essere contattato direttamente dagli uffici tramite telefono o mediante videochiamata su piattaforma Google Meet. È stata inoltre introdotta l'applicazione myUniStrasi, gratuita, che permette agli/le studenti/esse iscritti/e di consultare la propria posizione universitaria, iscriversi ad esami e compilare questionari nonché consultare le statistiche della propria carriera.

È risultato di notevole entità lo sforzo comunicativo che l'Università ha compiuto nei confronti dei/le propri/e studenti/esse, impegnandosi costantemente ad aggiornarli sulle iniziative e sulle nuove disposizioni, ricorrendo anche all'ampio uso dei propri canali social (Twitter, Facebook, Instagram), considerevolmente 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).

Nel corso del 2021 l'Ateneo ha svolto numerose procedure concorsuali per il reclutamento di personale tecnico-amministrativo, per le quali ha adottato, in accordo con la normativa vigente, il Protocollo operativo per lo svolgimento dei concorsi pubblici, curandone l'aggiornamento in base all'evolversi delle misure emergenziali nazionali (la relativa documentazione è presente al seguente [link](#)).

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

Dopo un primo momento, che ha avuto inizio nel mese di marzo 2020, in cui è stato necessario prevedere il lavoro agile in via "emergenziale", nel corso del 2021 l'Amministrazione ha ritenuto opportuno regolamentare tale forma di lavoro in modalità "ordinaria", ultimandone i relativi lavori. Nei primi mesi del

2022 l'Ateneo si è pertanto dotato di un [Regolamento in materia di lavoro agile](#) (D.R. n. 148.22 del 16.03.2022), il cui testo, dopo essere stato approvato nelle riunioni di Contrattazione Decentrata, è stato sottoposto all'approvazione del Comitato Unico di Garanzia di Ateneo e, ottenuto il parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 25.02.2022, è stato infine approvato dal Consiglio di Amministrazione in pari data. Durante l'anno 2021 è stata inoltre realizzata la rilevazione complessiva dei processi e delle attività che meglio si prestano all'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working), nell'ottica di previsione di tale modalità come ordinaria e non più solamente emergenziale (si veda paragrafo 5).

Inoltre il [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021 \(SMVP\)](#) dell'Università per Stranieri di Siena, adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico nelle rispettive sedute del 29.01.2021, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo del 25.01.2021, è stato redatto anche in considerazione del lavoro agile: tra i comportamenti organizzativi sono stati infatti individuati anche alcuni collegati allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile, in attuazione di quanto previsto dalle "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" del dicembre 2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

1.3. 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 Studi Umanistici (DiSU);**
- **1 Scuola Dottorato**
- **1 Scuola di Specializzazione in didattica dell'italiano come lingua straniera;**
- **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 (fino al 31.03.2022);
 - [Centro di Eccellenza](#) – Osservatorio permanente dell'Italiano diffuso fra Stranieri e delle Lingue Immigrate in Italia).

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, dal Coordinamento Scientifico dei Centri, dal Dipartimento di Studi Umanistici (DiSU), dalla Scuola di Dottorato e dalla Scuola di Specializzazione in didattica dell'italiano come lingua straniera. Nel periodo interessato dalla presente relazione, è stato adottato il nuovo [Statuto dell'Università per Stranieri di Siena](#), emanato con D.R. n. 146 del 15 aprile 2021 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 117 del 18 maggio 2021 ed entrato in vigore il 17 giugno 2021, che ha previsto, tra le altre cose, il cambiamento della denominazione del Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR) in "Dipartimento di Studi Umanistici" (DiSU), lo scioglimento della Scuola Superiore di Dottorato e di Specializzazione (SSDS) e le distinte previsioni della Scuola di Dottorato e della Scuola di Specializzazione in didattica dell'italiano come lingua straniera.

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. Le "Linee Strategiche" di cui sopra sono state recepite nel corso del 2021, integrate con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 25.02.2022 ed attuate a partire dai primi mesi del 2022.

1.4. Il personale docente e tecnico-amministrativo

A fronte del costante incremento di immatricolazioni e di iscrizioni registrato nell'ultimo decennio, per quanto riguarda i/le 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/trici erano 39 nel 2013 e sono 72 nel 2021, mentre il numero del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, che nel 2013 era di 86 unità, dopo una positiva crescita degli ultimi anni, nel 2021 risulta tornato alla stessa numerosità a causa di recenti pensionamenti.

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, i concorsi sono attualmente in fase di svolgimento ed alcuni risultano già conclusi. La Tabella 1 ed il Grafico 1 mostrano nel dettaglio la composizione ed il trend della numerosità del personale docente e ricercatore mentre la Tabella 3 ed il Grafico 2 mostrano invece quella del personale tecnico-amministrativo e dirigente dell'Università negli ultimi anni.

Tabella 1. Personale Docente e Ricercatore

Descrizione \ anno (al 31.12)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Professori/esse Ordinari/e	8	7	7	11	11	11	13	15	18
Professori/esse Associati/e	9	14	20	17	19	19	22	22	23
Ricercatori/trici a tempo indeterminato	21	16	11	10	8	7	5	4	3
TOTALE DOCENTI DI RUOLO E RICERCATORI/TRICI A T. INDET.	38	37	38	38	38	37	40	41	44
Ricercatori/trici a tempo determinato di tipo a) e b)	1	2	2	7	9	15	12	20	28
TOTALE DOCENTI E RICERCATORI/TRICI A T. INDET. E DET.	39	39	40	45	47	52	52	61	72

Fonte dati: MUR al 31.12.2021

Grafico 1. Composizione e trend del personale docente e ricercatore negli ultimi anni

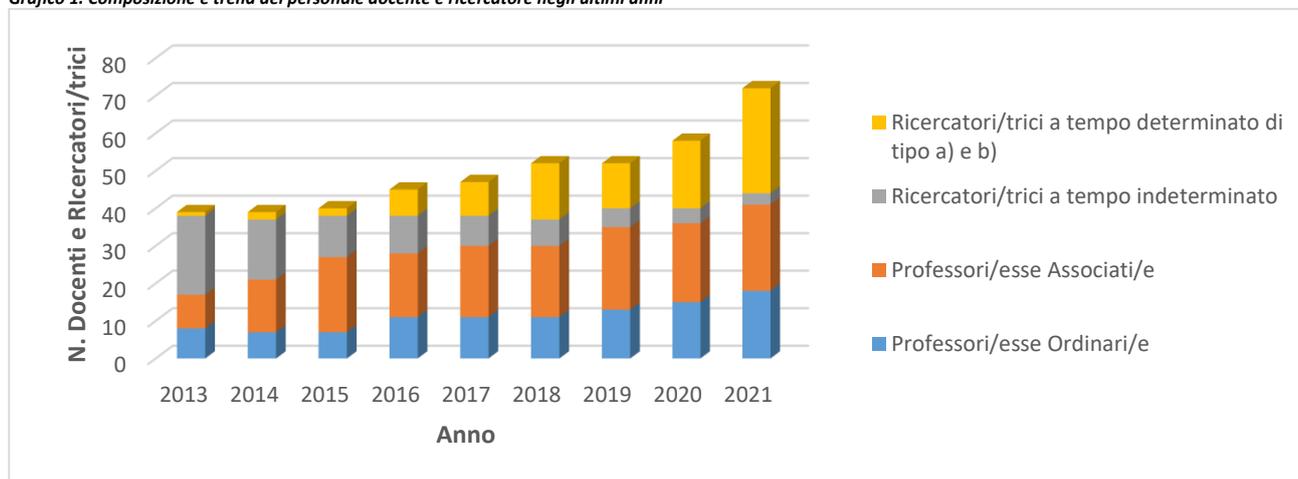


Tabella 2. Altre tipologie di personale

Descrizione \ anno (al 31.12)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Incaricati confermati	4	3	2	2	2	2	2	1	1
Docenti di Lingua Italiana	11	11	10	10	10	9	7	7	6
Collaboratori Esperti Linguistici a tempo indeterminato	13	14	14	15	19	22	22	22	27
Collaboratori Esperti Linguistici a tempo determinato	11	12	17	14	15	13	12	14	7

Tabella 3. Personale tecnico-amministrativo e dirigente

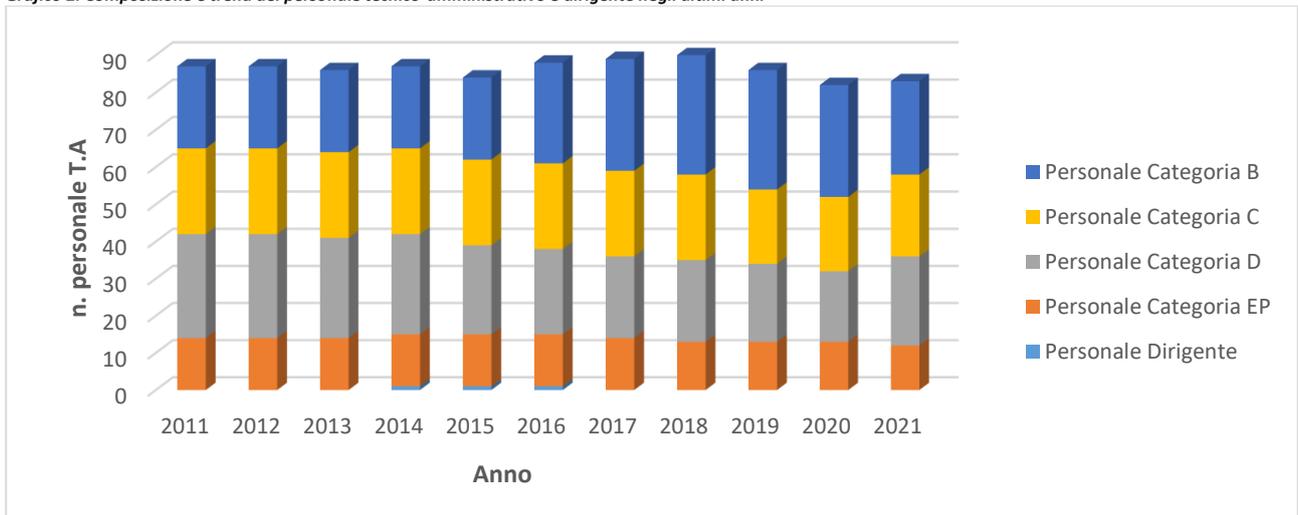
Descrizione \ anno (al 31.12)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Direttore/trice Generale	1(*)	1	1	1	1	1	1	1	1
Personale Dirigente	-	1	1	1	1(**)	1(**)	1(**)	-	-
Personale Dirigente a tempo determinato	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Personale Categoria EP	14	14	14	14	14	13(***)	13(***)	13(***)	12
Personale Categoria D	27	27	24	23	22	22	21	20	24
Personale Categoria C	23	23	23	23	23	23	20	17	22
Personale Categoria B	22	22	22	27	30	32	32	32	25
TOTALE PERSONALE T.A.	87	88	85	89	90	91	87	83	84

(*) 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 2. Composizione e trend del personale tecnico-amministrativo e dirigente negli ultimi anni



2. I risultati delle attività di ricerca, formazione e terza missione

2.1. L'offerta formativa dell'Ateneo

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

- [Corsi di Laurea Triennali](#) (nell'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 in didattica dell'italiano come lingua straniera](#);
- [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/esse stranieri/e Erasmus+ in Italia);
- [Corsi di lingua italiana per studenti/esse cinesi dei progetti Marco Polo e Turandot](#);
- [MOOC](#) (Massive Open Online Courses).

2.2. L'internazionalizzazione

L'Università per Stranieri di Siena ha tra i suoi obiettivi strategici l'internazionalizzazione e l'attrazione degli/le studenti/esse internazionali, che nell'a.a. 2020/2021 hanno costituito il 12% dell'intero corpo studentesco, a fronte della media nazionale del 5,63% (fonte ANS MUR, dati aggiornati al 01.03.2022).

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/le studenti/esse internazionali e quelli/e italiani/e. Sul piano dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa è da segnalare in primo luogo l'attivazione a partire dall'anno accademico 2021/2022 del nuovo corso di laurea in [Lingua, letteratura, arti italiane in prospettiva internazionale](#) (corso erogato prevalentemente a distanza).

A livello globale, anche per il 2021 l'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha avuto enorme impatto sulle attività di internazionalizzazione, con una contrazione dei flussi di mobilità (sia in entrata che in uscita), dello scambio di docenti e studiosi/e e della promozione dell'offerta didattica dell'Ateneo all'estero. Nonostante quindi un generale incremento delle domande per la mobilità internazionale, le partenze effettive registrate per gli a.a. 2020/2021 e 2021/2022 hanno subito le conseguenze delle disposizioni previste per l'ingresso in alcuni paesi partner dell'Ateneo, quali Cina, Giappone, Australia e Canada. 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.

Il precedente [Piano Strategico 2016 – 2018](#) dell’Università per Stranieri di Siena ha posto molta enfasi sul rafforzamento e il rilancio degli scambi internazionali (Obiettivo n. 10). Si sottolinea che tale Obiettivo è stato pienamente raggiunto, e in particolare ha visto per la prima volta l’avvio della stipula di numerosi percorsi 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”](#).

Come suggerito dal D.M. n. 270/2004, Art. 3, Comma 10 il quale stabilisce che: “Sulla base di apposite convenzioni, le Università italiane possono rilasciare i titoli anche congiuntamente con altri Atenei italiani o stranieri”, e come delineato dal Documento “Le possibili tipologie di corsi di studio internazionali” approvato dalla Commissione Didattica CRUI il 17 aprile 2019, l’Ateneo ha stipulato accordi bilaterali per l’organizzazione di corsi di laurea internazionali finalizzati al rilascio del [Doppio Titolo](#) per i quali annualmente viene pubblicato un bando di Ateneo nel mese di marzo:

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 (percorso 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 (percorso 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 (percorso 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 (percorso 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 (percorso 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 (percorso 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 (percorso attivato a partire dall’a.a. 2021/2022);
8. (solo in entrata) Percorso di Doppio Titolo Triennale e Magistrale con la Jilin International Studies University (Cina) dall’a.a. 2020/2021.

A ciò si aggiunge, nel 2021, l’avanzamento delle attività per la stipula del doppio titolo con l’Università di Barcellona e la presentazione al Ministero dell’Educazione cinese di un progetto congiunto con la Zhejiang Foreign Studies University (Cina).

Nell’a.a. 2021/2022 è partita la quarta edizione del programma [Foundation Year](#), il corso preparatorio annuale 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 2021-2022”](#) 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/le studenti/esse internazionali con meno di 12 anni di scolarità, al fine di agevolare l'ingresso ai corsi universitari in lingua italiana e consentire loro di proseguire con successo la carriera universitaria.

L'incremento degli/le iscritti/e è costante, con un numero di studenti/esse che hanno ottenuto il visto raddoppiato rispetto all'anno precedente. Il percorso del Foundation Year vede la collaborazione anche dell'Università di Siena e dell'Istituto Superiore di Studi Musicali "Rinaldo Franci" di Siena per l'area musicale, oltre che il supporto dell'Istituto Tecnico "T. Sarrocchi" di Siena.

Sono inoltre diversi i progetti di ricerca che hanno coinvolto l'Ateneo nel rapporto con gli/le studenti/esse internazionali. Nell'ambito del Programma Regionale di Sviluppo 2016-2020 della Regione Toscana si è concluso nel luglio 2021 un progetto di ricerca sulle migrazioni qualificate dal titolo "Mobilità internazionale e interregionale da e verso il sistema universitario toscano", con pubblicazione e diffusione dei risultati della ricerca previsti nel 2022. L'oggetto di indagine della linea di ricerca a cura dell'Università per Stranieri di Siena è stato l'analisi degli/le studenti/esse internazionali che vengono a studiare in Toscana (Laurea Triennale, Magistrale, Dottorato) e le traiettorie nel post-laurea. La Toscana è tra le regioni più interessate dall'arrivo di studenti/esse internazionali che decidono di iscriversi presso un'Università italiana. Dato l'importante apporto derivante dall'arrivo di studenti/esse provenienti da diversi Paesi e sistemi educativi, è quindi fondamentale approfondire la tematica al fine di comprendere i bisogni, le necessità e le difficoltà incontrate dagli stessi, e di migliorare l'intero sistema e renderlo ancora più attrattivo.

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. Il progetto finanzia le attività di una Assegnista di ricerca attualmente riservata all'Ateneo (1 ottobre 2020 – 28 febbraio 2023), che dovrà svolgere nel 2022 un periodo di stage della durata di 4 mesi presso l'IAU - *International Association of Universities* di Parigi.

Per quanto riguarda specifiche esperienze internazionali, dal 27 al 29 gennaio 2021 si è tenuta via Zoom la nona edizione della Master-Class "Trans/frontières et Dialogue des disciplines: Coopération Européenne - Diplomatie Territoriale et Dialogue Méditerranée", con la partecipazione attiva degli/le studenti/esse dei corsi magistrali dell'Università per Stranieri di Siena.

La Master-Class è una rete di Università di vari Paesi (Italia, Francia, Spagna e Germania) riunite attorno all'obiettivo dell'alta formazione e della professionalizzazione degli/le studenti/esse di livello magistrale, e affronta temi legati alla cooperazione territoriale e transfrontaliera dalla prospettiva del dialogo interdisciplinare.

Per quanto concerne la mobilità del corpo studentesco e docente l'Ateneo ha al suo attivo 97 accordi nell'ambito del programma comunitario [Erasmus+](#), e altri 125 Accordi Quadro (<http://accordi-internazionali.cineca.it/>) attraverso i quali è stato possibile avviare [bandi di mobilità extraeuropea](#) con Università partner in Brasile, Cina, Colombia, Corea del Sud, Egitto, Georgia, Giappone, Libano, Messico, Russia, Taiwan e Vietnam. Sul fronte della mobilità extra-europea, il 2021 ha visto per la prima volta l'emanazione di uno specifico [Regolamento di Ateneo per la mobilità extra-europea](#), oltre all'informatizzazione delle procedure di selezione degli/le studenti/esse tramite il Portale della Didattica ed Esse3, in analogia al bando per la mobilità Erasmus+.

Sul tema della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo l'Ateneo favorisce iniziative con partner internazionali e partecipa attivamente alle principali azioni di promozione culturale sui temi dello sviluppo.

L'Università per Stranieri di Siena fa parte della rete [CUCS – Coordinamento Universitario per la Cooperazione allo Sviluppo](#), della [Rete delle Università Italiane per la Pace](#) (RUNIPACE) e ha aderito anche al [Manifesto dell'Università Inclusiva](#). Nel corso del 2021 l'Ateneo ha aderito al progetto dei Corridoi Universitari per i

rifugiati (*University Corridors for Refugees* – UNICORE) promosso dall'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati (UNHCR) e da circa 30 Università italiane, occupandosi della formazione linguistica pre-partenza di 33 studenti/esse rifugiati/e selezionati/e dalle Università italiane. Ha inoltre emanato il [Bando per l'assegnazione di n. 8 borse di studio in favore di studenti internazionali per la frequenza ai corsi di Laurea Triennale attivati dall'Ateneo](#). Si è attivato tempestivamente nelle azioni messe in atto dal sistema universitario italiano a sostegno dell'emergenza in Afghanistan. L'Università per Stranieri di Siena ha sottoscritto anche nel corso del 2021 partenariati strategici internazionali tramite la stipula o il rinnovo di accordi di cooperazione interaccademica, tutti pubblicati sulla piattaforma [CINECA "Accordi Internazionali"](#). Per il triennio 2020-2022 l'Ateneo è risultato vincitore del progetto "*Asian Community and Europe*" finanziato dalla Eurasia Foundation di Tokyo (Giappone) che ha lo scopo di promuovere un network tra docenti di studi asiatici tramite l'attivazione di cicli di seminari (anche in modalità virtuale) di 15 lezioni annuali concernenti discipline che abbracciano più paesi asiatici.

Si sottolinea infine che l'Università per Stranieri di Siena anche nel 2021 ha continuato l'attività relativa al MOOC (Massive Open Online Course) 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. I corsi MOOC sono stati erogati anche nel 2021, 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/esse di ogni parte d'Italia e ha, per Statuto e missione, una forte attrattività verso gli/le studenti/esse stranieri/e. 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.

Nel corso dell'anno 2021, così come avvenuto nel 2020, il protrarsi dell'emergenza epidemiologica mondiale ha 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). La progettazione della digitalizzazione delle attività relative ai processi e ai procedimenti relativi a fiere, saloni dello studente, Open Day e seminari di presentazione dell'offerta formativa dell'Ateneo si è conclusa entro il 31 agosto 2021, con la contestuale realizzazione di numerosi eventi.

L'Open day (3 marzo 2021) è stato realizzato esclusivamente online, attraverso la predisposizione di stanze virtuali (Google Meet) per ogni lezione triennale e magistrale, incontri di presentazione in plenaria (Zoom + diretta streaming sul canale YouTube "UnistrasiTV"), sportelli digitali per colloqui coordinati da PTA, studenti/esse, funzionari DSU e docenti Unistrasi.

L'Ateneo ha attivato uno sportello accessibile dal portale dell'Università, che, implementato con visite guidate ed incontri di orientamento realizzati in modalità virtuale, ha dato modo ai/le futuri/e studenti/esse di poter conoscere, anche a distanza, gli spazi, i servizi e le attività dell'Ateneo.

Nel corso del 2021 l'Ateneo ha proseguito la propria partecipazione ai Saloni Digitali (Campania e Triveneto) iniziata nel corso dell'anno 2020, attraverso la realizzazione di webinar di presentazione dell'offerta formativa.

Da febbraio a ottobre 2021 sono state inoltre organizzate 19 lezioni tematiche "Unistrasi per la scuola", sotto forma di lezioni, seminari, conversazioni, in ambito multidisciplinare, tenute da docenti dell'Università per Stranieri di Siena e coordinate dai/le responsabili del servizio orientamento. Gli incontri proposti, sono stati trasmessi su piattaforma Google Meet e in diretta streaming, registrati ed inseriti nella Playlist "Unistrasi per la Scuola" sull'account UnistrasiTV.

2.4. La componente studentesca

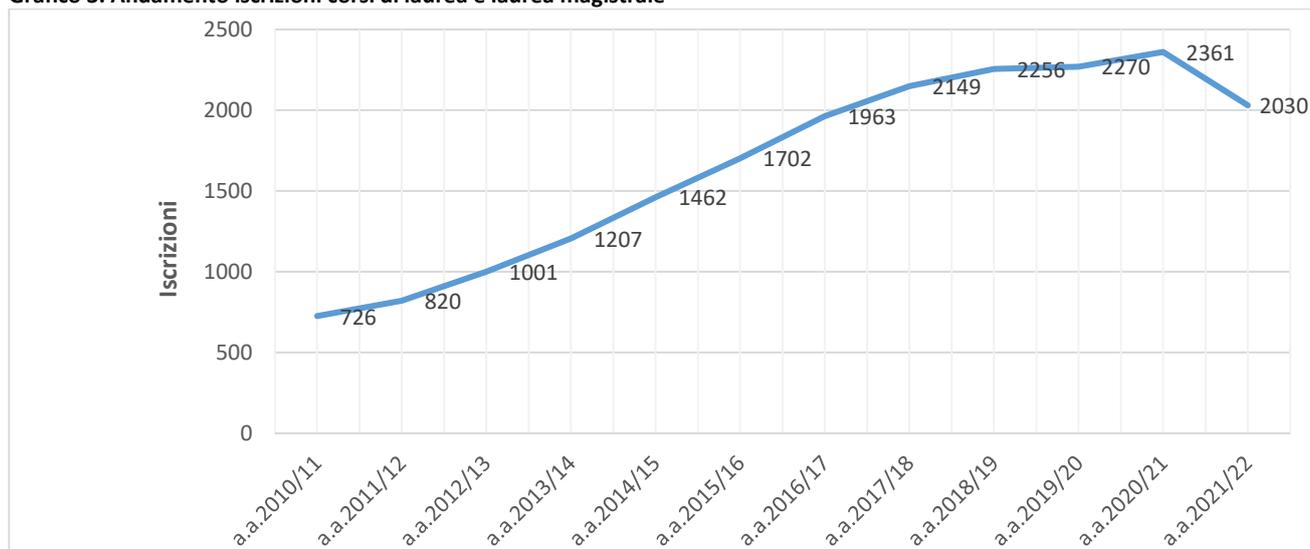
Dall'osservazione della serie storica degli ultimi 11 anni accademici sull'andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea e laurea magistrale, si rileva un costante incremento del numero degli/le iscritti/e, con picchi superiori al +20% dall'a.a. 2012/2013 all'a.a. 2014/2015. Nell'a.a. 2019/2020 si è tuttavia registrata una costante, seppur lieve, diminuzione degli/le iscritti/e. La causa è sicuramente da ricercare nella pandemia globale dovuta al virus COVID-19.

Tuttavia si rileva un buon andamento delle iscrizioni all'Università per Stranieri di Siena, tale trend è il risultato 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. È inoltre 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.

Tabella 4. Studenti/esse iscritti/e 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	1462	21,13%
a.a.2015/16	1702	16,42%
a.a.2016/17	1963	15,33%
a.a.2017/18	2149	9,48%
a.a.2018/19	2256	4,98%
a.a.2019/20	2270	0,62%
a.a.2020/21	2361	4,01%
a.a.2021/22	2030	-14,02%

Fonte dati: ANS al 31 maggio 2022

Grafico 3. Andamento iscrizioni corsi di laurea e laurea magistrale

Relativamente ai corsi Post Lauream, risulta in aumento il numero dei/le dottorandi/e iscritti/e 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. In calo sono gli/le iscritti/e ai corsi di Master universitario I e II livello, e il numero delle iscrizioni ai corsi della Scuola di Specializzazione in didattica dell'Italiano come lingua straniera.

Tabella 5. Studenti/esse iscritti/e ai Corsi Post Lauream

Corsi Post Lauream	Anno Accademico						
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Master di I e II livello	60	53	55	73	38	66	50
Scuola di Specializzazione in didattica dell'Italiano come lingua	36	46	29	29	32	35	23
Dottorato di Ricerca	20	25	29	33	35	38	43

Fonte dati: ESSE3 al 31 maggio 2022

Una riflessione generale va fatta sui dati degli/le iscritti/e 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/esse iscritti/e ai corsi di lingua italiana degli ultimi anni, segno della bontà delle scelte attuate e delle iniziative intraprese, registra tuttavia nel 2021 una contrazione, certamente dovuta alle difficoltà di spostamento da parte degli/le studenti/esse stranieri/e a causa della situazione di emergenza epidemiologica da Covid-19. Nell'anno 2021 gli/le studenti/esse iscritti/e ai corsi di lingua italiana sono stati 3.104 (studente/mese).

Tabella 6. Studenti/esse iscritti/e 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	2021
Studenti/esse iscritti/e (*)	7.937	8.196	6.675	5.218	5.647	5.001	3.104

(*) dati espressi in mensilità studente.

Fonte dati: Centro CLUSS al 21 marzo 2022

La Tabella 7 evidenzia il forte incremento del numero degli/le iscritti/e agli esami di Certificazione CILS e ai corsi per somministratori CILS degli ultimi anni che, nel 2021 registra un trend in netto aumento rispetto agli anni precedenti.

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

Partecipanti	Anno solare						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Certificazione CILS	22.601	21.280	21.609	22.691	35.037	25.946	40.888
Corsi per somministratori CILS	390	450	451	428	626	527	545

Fonte dati: Centro CILS al 21 marzo 2022

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/le iscritti/e degli ultimi anni. Tuttavia, il dato che supera le 1100 unità nel 2021, rappresenta comunque un buon risultato trattandosi di certificazioni rivolte prevalentemente a docenti di italiano come lingua straniera.

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

Candidati/e	Anno solare						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Certificazione DITALS	2.564	2.812	2.108	1.976	1.574	980	1.137
Corsi Centro DITALS (in presenza, online e a richiesta)	662	490	553	374	368	268	304

Fonte dati: Centro DITALS 21 marzo 2022

Per quanto riguarda le attività formative il Centro FAST, nel corso del 2021, è stato impegnato 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	2021
Corsi Centro FAST	51	64	88	51	106	225	175

Fonte dati: Centro FAST al 21 marzo 2022

2.5. I risultati della Ricerca

Lo sviluppo delle attività di ricerca in direzioni variegata e di qualità è stata incentivata dall'Università per Stranieri di Siena anche nel corso del 2021, ed è proseguita attraverso gli studi e le ricerche dei/le docenti, trovando espressione anche nei contributi destinati alle diverse collane che fanno capo al DiSU, nonché nella intensa attività convegnistica che ha gradualmente recuperato occasioni di incontri in presenza. La [collana Studi e ricerche \(Edizioni Università per Stranieri di Siena\)](#) pubblica, on-line e in open-access, volumi su argomenti culturali, letterari linguistici e storici di ambito prevalentemente italiano. La nuova collana, aperta a pubblicazioni di docenti e ricercatori/trici del Dipartimento e di altri istituti di ricerca, ha già ospitato e reso disponibili in open-access 7 volumi nel biennio 2020-2021. Nel 2021 la produzione scientifica di docenti e ricercatori/trici è stata intensa: la varietà dei temi di ricerca presentati e il numero delle pubblicazioni (di [Dipartimento](#) e di [Ateneo](#)) nazionali e internazionali hanno contribuito all'immagine di un Ateneo attivo e in crescita, aperto alle realtà del territorio, degli enti di ricerca, delle istituzioni coinvolte nell'alta formazione. L'apertura internazionale del Dipartimento è rappresentata dalla collana multidisciplinare [Testi e culture in Europa](#) (editore Pacini), che raccoglie decine di volumi dedicati a vari aspetti della storia culturale, letteraria e linguistica europea. Tale vocazione è ancora più fortemente presente nelle collane [InterLinguistica. Studi contrastivi tra lingue culture](#) (editore ETS), dedicata a studi linguistici e contrastivi sulle varietà nazionali europee, e [Primavere letterarie](#) (editore Pacini), dedicata a traduzioni letterarie dall'arabo.

La specializzazione che caratterizza una parte notevole delle attività di ricerca continua a rappresentare un elemento di forza e permette all'Ateneo di confermarsi punto di riferimento a livello nazionale e internazionale nella didattica dell'italiano e delle lingue in generale, e nello studio delle culture, delle storie e delle letterature nazionali e sovranazionali, rivolto, soprattutto, alle ricadute applicative, all'intercomprensione e alla mediazione interpersonale. Nel 2021 è stato ulteriormente incrementato

l'investimento nella ricerca di base, nell'organizzazione di [convegni e seminari](#), nel finanziamento di assegni di ricerca e nel reclutamento di ricercatori/trici universitari. Importante è rimasto l'impegno nel reperimento di fondi esterni da destinare ad attività di ricerca e nel migliorare la già efficace rete amministrativa di sostegno alle iniziative di docenti e ricercatori/trici. Il DiSU opera in stretta collaborazione con i [Centri di Ricerca e Servizio dell'Ateneo](#), finalizzati all'insegnamento dell'italiano e delle altre lingue (CLUSS e CLASS), alla ricerca sul Language Testing, alla certificazione delle competenze linguistiche (CILS) e didattiche (DITALS) dell'italiano come L2 e all'apprendimento a distanza (FAST), e con il Centro di Eccellenza della Ricerca. Per l'anno 2021 sono stati finanziati dall'Ateneo n. 58 [progetti di ricerca](#). Nell'ambito del Bando PRIN 2020 sono stati approvati i progetti *"Geography and History of Italian Grammars (GeoStoGrammlt)"* e *"Metalinguistic texts as a privileged data source for the knowledge of ancient languages"*. Nel 2021 sono inoltre proseguite le attività relative ad ulteriori programmi di ricerca:

- *"L'insegnamento della lingua italiana attraverso testi letterari"*, n.1 assegno di ricerca;
- *"Il Trecento letterario italiano: attorno a Dante, Petrarca e Boccaccio"*, n.1 assegno di ricerca;
- *"Deissi e anafora: strategia e difficoltà di apprendimento"*, n.1 assegno di ricerca;
- Attivazione dell'unità redazionale dell'Università per Stranieri di Siena nell'ambito de *"Il LEI DIGITALE: Il Lessico Etimologico Italiano su supporto informatico"*, n.1 assegno di ricerca.

La [Scuola di Dottorato](#), istituita con D.R. n. 339.21 ed attivata a decorrere dal 17 giugno 2021, svolge attività didattiche di elevata qualificazione e ricerca di base. Nel 2021 è stato attivato il XXXVII ciclo del Corso in "Linguistica storica, linguistica educativa e italianistica. L'italiano, le altre lingue e culture", che ha ottenuto il parere pienamente positivo da parte dell'ANVUR ed è stato riconosciuto fra i Dottorati Innovativi – INTERDISCIPLINARI inerenti alle tematiche dei "Big Data". Nell'anno 2021 la Regione Toscana ha emanato, con Decreto Dirigenziale n. 1408 del 28.01.2021, l'Avviso pubblico Regionale per il finanziamento di Corsi di Dottorato di ricerca organizzati in rete fra soggetti universitari in collaborazione con imprese - anno 2021 - ciclo XXXVII - POR FSE 2014/2020, in tale ambito l'Ateneo ha presentato il progetto Pegaso triennale "Corso di Dottorato in Linguistica Storica, Linguistica educativa e Italianistica. L'italiano, le altre Lingue e Culture", XXXVII ciclo, attivato nell'a.a. 2021/2022, per il quale è stato richiesto il finanziamento di n. 4 borse pegaso di cui n. 1 a tematica vincolata dal titolo "DIGITAL LEI: borsa internazionale - La redazione del Lessico Etimologico Italiano su supporto informatico" (il percorso di ricerca rientra nell'ampio e collettivo progetto, a cui collaborano giovani ricercatori/trici di varie università italiane ed europee, della digitalizzazione del LEI). In risposta al Decreto Ministeriale n. 1061 del 10 agosto 2021, avente ad oggetto l'attribuzione della dotazione del PON "Ricerca e Innovazione" 2014-2020, con riferimento all'Azione IV.4 - "Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell'innovazione" e all'Azione IV.5 - "Dottorati su tematiche green" nell'ambito del XXXVII ciclo, è stata presentata una proposta articolata in due progetti collegati ai due curricula del Corso di Dottorato in "Linguistica storica, linguistica educativa, italianistica: l'italiano, le altre lingue e culture", che prevedono:

- n. 1 borsa di dottorato per il progetto dal titolo *"Il discorso sull'ecologia in Italia e all'estero: contatti e ponti di dialogo"* riservato al curriculum 1 (impresa partner la Società Siena ItalTech);
- n. 1 borsa di dottorato per il progetto dal titolo *"Il linguaggio ambientalista nella divulgazione e nella produzione scolastica: storia e attualità"* riservato al curriculum 2 (impresa partner: Casa editrice Palumbo).

2.5.1. Il Dipartimento di Eccellenza

I Dipartimenti di Eccellenza rappresentano un intervento ministeriale innovativo, previsto dalla Legge n. 232/2016 (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 Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca - DADR (oggi Dipartimento di Studi Umanistici – DiSU), 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/le giovani ricercatori/trici, 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/le 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 DiSU 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 2018-2022, come previsto nelle azioni pianificate del progetto, si sono svolte le procedure di valutazione comparativa per il reclutamento di n. 4 ricercatori universitari a tempo determinato di tipo a), n. 4 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 2021 è proseguita l'attività di monitoraggio del progetto Dipartimento di Eccellenza da parte del Gruppo di Lavoro. Il Gruppo di Lavoro, nella riunione del 09.03.2021, ha approvato il monitoraggio relativo al terzo anno (anno 2020) da caricare sulla banca dati dedicata entro il 12.03.2021 come richiesto dal MUR con nota prot. n. 1149 del 22.01.2021. 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.

Con Ordinanza n. 646.21 del 30.11.2021 è stato aggiornato nella sua composizione il Gruppo di Progetto per la gestione e il monitoraggio della parte amministrativa del Progetto “Dipartimento di Eccellenza”, costituito con Ordinanza n. 312.18 del 17.04.2018 e precedentemente integrato con Ordinanza n. 218.20 del 02.04.2020. Nell'ambito di tale progetto l'Ateneo ha realizzato degli importanti interventi di riqualificazione della sede in Via dei Pispini, per un miglioramento della fruibilità degli spazi e la creazione di nuovi da dedicare alla ricerca scientifica. I lavori sono stati ultimati nel corso del 2021 e la sede è stata inaugurata il 27.09.2021. Nell'ambito delle attività del Dipartimento d'Eccellenza, per offrire all'Ateneo la possibilità di continuare a confrontarsi in futuro con docenti e ricercatori/trici operanti in Italia e all'estero, il Consiglio di Dipartimento ha approvato nella seduta del 9 aprile 2021 la proposta di istituzione del [Centro Studi “L'italiano in Italia e nel mondo” \(CESIM\)](#), costituito con delibera del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 28.04.2021. Il Centro si occupa di iniziative di vario tipo: presentazioni, conferenze, seminari, convegni, scuole estive, master e corsi di perfezionamento, così da integrare e arricchire l'offerta formativa di qualità già proposta dal Dipartimento, dai Centri e dalla Scuola di Dottorato. Sarà inoltre possibile dare ospitalità a giovani ricercatori/trici e a docenti esperti/e stranieri/e, offrendo alla nostra comunità accademica importanti occasioni di scambio e di incontro. Con l'istituzione di questo secondo Centro nella sede recentemente ristrutturata di via dei Pispini, complementare a quella del [Centro Studi sulla Traduzione \(CeST\)](#) nella sede in via Sallustio Bandini (istituito anch'esso nell'ambito del progetto del Dipartimento di Eccellenza con delibera del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 26.01.2021), l'Ateneo ha modo di consolidare e rendere ulteriormente visibile la propria presenza nel contesto cittadino, anche attraverso la realizzazione di eventi e iniziative aperti alla cittadinanza. Con le attività dei due Centri, le linee di ricerca che hanno in prima battuta caratterizzato il Dipartimento avranno modo di trovare ulteriori opportunità di sviluppo nello scorcio del quinquennio del progetto Dipartimenti d'Eccellenza (2018-2022) e al tempo stesso costituire un'eredità tangibile di quanto fatto in questi anni grazie al finanziamento del MUR.

2.6. La Terza Missione

Nel corso del 2021, in accordo con la programmazione definita dagli Organi di Governo dell'Ateneo, l'Università per Stranieri di Siena ha realizzato una densa rassegna di attività di Terza Missione, sia in presenza che sui social che ha riguardato i consueti settori della didattica delle lingue, della lingua e linguistica italiana, della letteratura italiana e dell'ambito storico artistico.

L'Ateneo ha rafforzato ulteriormente le relazioni con [APEnet](#), la Rete Italiana degli Atenei di Ricerca per il Public Engagement, anche in previsione della prossima costituzione di tale rete in Associazione, rispetto alla quale l'Università per Stranieri di Siena ha già impostato i passi necessari per diventare socio. In tale ambito, l'Ateneo ha partecipato al consueto Barometro APEnet.

Il programma di Public Engagement del DiSU denominato "[Lingua, cultura, tradizioni e società](#)" ha registrato un significativo implemento, nel corso dell'anno in oggetto, delle iniziative, in tutto 75, curate da docenti e ricercatori/trici dell'Ateneo. Tali attività, che hanno incluso anche le rassegne online "Imprimatur. Letture e dialoghi sul Seicento", "Giardini e dintorni", "I caffè del giovedì", oltre alle iniziative realizzate su Instagram "Ciclomaggio 2021: Autori e autrici del Novecento Italiano" e "Unistrasinunastanza", hanno previsto conferenze, convegni, presentazioni editoriali ed espositive, alcune delle quali consultabili online e open access, su argomenti di formazione professionale dei docenti, e di alta divulgazione, molti dei quali dedicati a Dante, alle lingue e alla legislazione della Comunità Europea, interviste in radio o tv o web, incontri con il mondo della scuola e registrazioni sui canali social.

L'Ateneo ha inoltre partecipato a "[Bright – Night, La Notte dei ricercatori 2021](#)", realizzata in presenza dopo la parentesi Covid-19, presentando 15 iniziative, 14 delle quali tenute all'interno del Cortile del Podestà a Siena ed 1 a distanza, che hanno visto coinvolte anche prestigiose istituzioni del territorio: dall'Archivio di Stato di Siena, all'Archivio diaristico nazionale di Pieve Santo Stefano, fino alle scuole cittadine.

Dal 2019 l'Ateneo sta collaborando con il [Forum disuguaglianze e diversità](#) coordinato da Fabrizio Barca, e ha dato vita, con altri 22 Atenei italiani, alla redazione di una proposta per introdurre criteri e metodi orientati alla giustizia sociale nelle proprie missioni istituzionali e in particolare nelle proprie azioni di Terza Missione. In questo arco temporale sono state ulteriormente aggiornate, rinnovate ed arricchite le pagine sul sito web di Ateneo specificatamente dedicate alla [Terza Missione](#).

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 programmatoria 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 Ateneo di previsione annuale 2021 e triennale 2021-2023](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18.12.2020, è stato redatto mirando a contemperare 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 2021, 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/le studenti/esse e alla ristrutturazione e valorizzazione degli spazi per la didattica e la ricerca.

Nella predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2021 e del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2021-2023 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 31.12.2021](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione del 29.04.2022, è l'ottavo 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 21.06.2022, ha preso in esame il Bilancio di Esercizio ed ha approvato la Relazione al Bilancio di Esercizio 2021.

3.1. Proventi operativi

Con riferimento all'esercizio precedente, il primo elemento che il Nucleo ritiene di dover evidenziare è costituito dall'incremento complessivo dei "Proventi operativi" di circa € 1.568.877,44 (da € 19.035.772,17 nel 2020 a € 20.604.649,61 nel 2021). L'aumento si registra nelle seguenti voci:

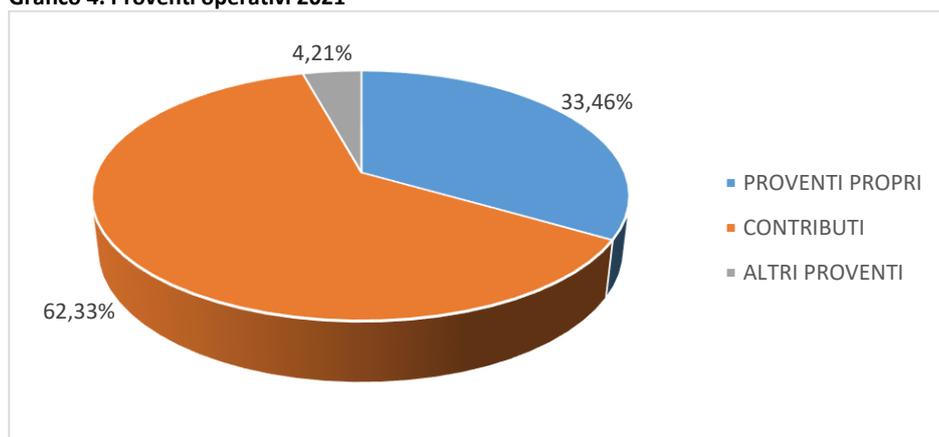
- "Proventi propri", dove è evidente un incremento pari a € 650.284,41
- "Contributi", con un aumento di € 914.728,28,
- "Altri proventi e ricavi diversi", con un aumento di € 3.864,75.

Tabella 10. Proventi operativi

Descrizione	Valore al 31/12/2021	Valore al 31/12/2020	Variazione
Proventi propri	6.894.323,52	6.244.039,11	650.284,41
Contributi	12.843.818,99	11.929.090,71	914.728,28
Proventi per attività assistenziale	-	-	-
Proventi per gestione diretta interventi per il diritto allo studio	-	-	-
Altri proventi e ricavi diversi	866.507,10	862.642,35	3.864,75
Variazione di rimanenze	-	-	-
Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
TOTALE	20.604.649,10	19.035.772,17	1.568.876,93

Il Grafico 4 mostra una sintesi della ripartizione dei ricavi dell'Ateneo per l'anno 2021 espressi in termini percentuali ed evidenzia come i proventi operativi siano complessivamente rappresentati dai contributi per il 62,33%, dai proventi propri per il 33,46% e da altri proventi e ricavi per il 4,21%.

Grafico 4. Proventi operativi 2021



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.

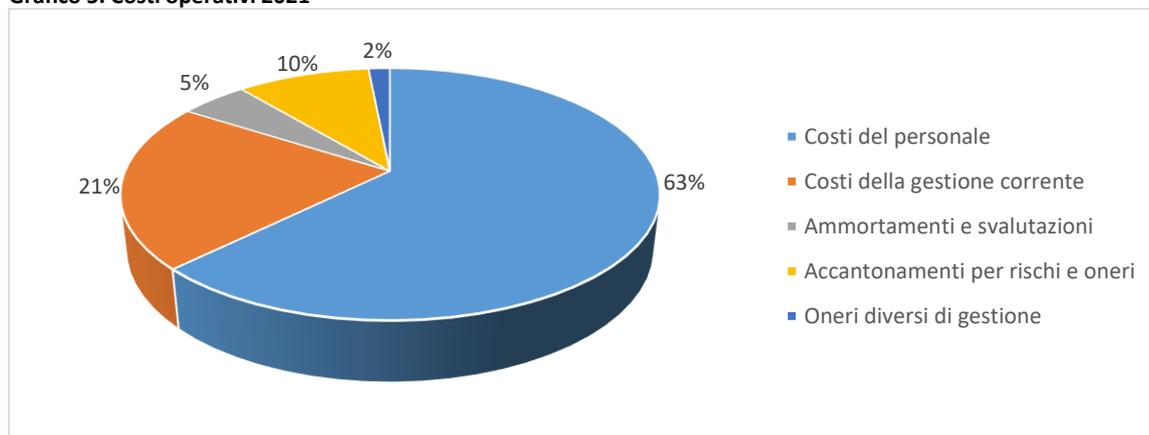
Riguardano pertanto i costi del personale docente, ricercatore, collaboratori linguistici, dirigente e personale tecnico-amministrativo, nonché i costi per beni e servizi connessi alla gestione corrente dell'attività di formazione, ricerca e relativo supporto. I "Costi operativi" sono riportati in Tabella 11 nel loro totale complessivo e, successivamente, dettagliati per le macro-voci più rilevanti nella Tabella 12 per quanto riguarda la voce dei "Costi del Personale" che nell'anno 2021 è pari a € 12.091.398,73.

Tabella 11. Costi operativi

Descrizione	Valore al 31/12/2021	Valore al 31/12/2020	Variazioni
Costi del personale	12.091.398,73	11.046.591,62	1.044.807,11
Costi della gestione corrente	4.148.485,66	4.287.791,08	- 139.305,42
Ammortamenti e svalutazioni	937.091,91	885.675,63	51.416,28
Accantonamenti per rischi e oneri	1.841.391,98	1.313.485,58	527.906,40
Oneri diversi di gestione	293.788,22	103.542,09	190.246,13
TOTALE	19.312.156,50	17.637.086,00	1.675.070,50

Il Grafico 5 mostra la ripartizione dei costi operativi dell'Ateneo per l'anno 2021 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 5. Costi operativi 2021



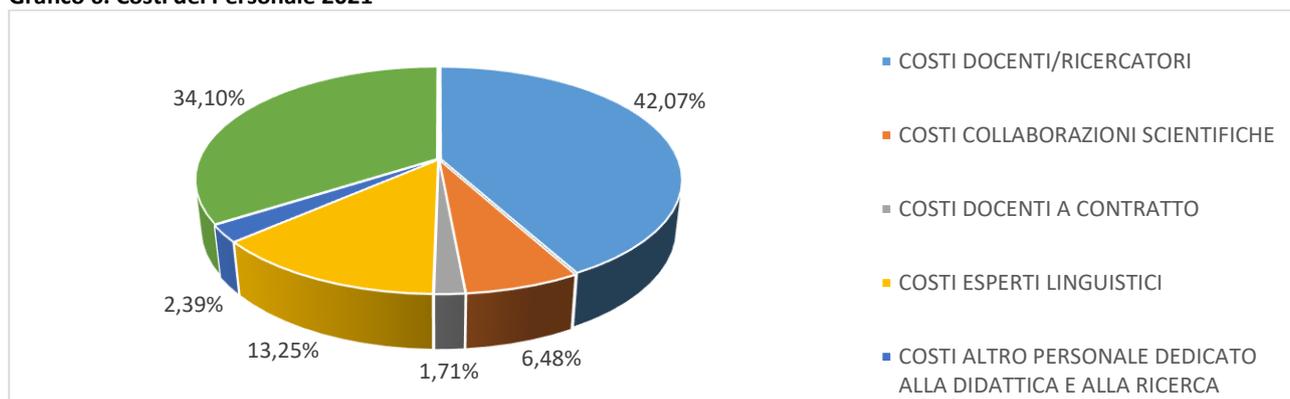
I costi del personale, sulla base dello schema di conto economico ministeriale, sono suddivisi in due macro-categorie: i "Costi per il personale dedicato alla ricerca e alla didattica" e i "Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo" che vengono evidenziati nella Tabella 12.

Tabella 12. Costi del personale

Descrizione	Valore al 31/12/2021	Valore al 31/12/2020	Variazione
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	7.968.499,90	6.908.549,58	1.059.950,32
Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	4.122.898,83	4.138.042,04	- 15.143,21
TOTALE	12.091.398,73	11.046.591,62	1.044.807,11

Nel Grafico 6 viene rappresentata l'ulteriore ripartizione dei costi tra tutte le categorie di personale docente e tecnico-amministrativo che emergono dalla nota integrativa al Bilancio 2021 dell'Ateneo.

Grafico 6. Costi del Personale 2021



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 31/12/2021	Valore al 31/12/2020	Variazione
Costi per sostegno agli studenti	1.079.793,18	1.041.360,17	38.433,01
Costi per il diritto allo studio	-	-	-
Costi l'attività editoriale	-	-	-
Trasferimenti a partner per progetti coordinati	-	-	-
Acquisto materiale di consumo per laboratori	1.224,34	17.896,86	-16.672,52
Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-
Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	20.268,03	31.921,78	-11.653,52

Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali	2.225.859,99	2.334.503,10	-108.643,11
Acquisto altri materiali	17.788,27	116.816,17	-99.027,90
Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	394.172,30	351.200,36	42.971,94
Altri costi	409.379,55	394.092,64	15.286,91
TOTALE	4.148.485,66	4.287.791,08	- 139.305,42

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 2020 al 2021, tale voce sia aumentata di circa 38.000 euro.

Grafico 7. Costi della gestione corrente 2021

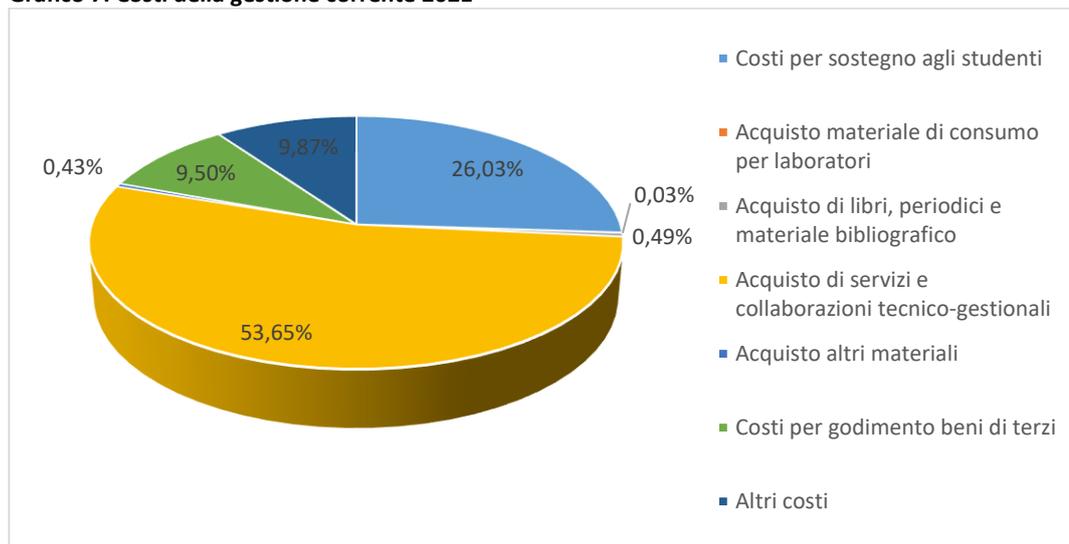


Tabella 14. Costi per sostegno agli studenti

Descrizione	Valore al 31/12/2021	Valore al 31/12/2020	Variazione
Borse di studio dottorato ricerca	585.179,93	505.090,07	80.089,86
Oneri INPS dottorato di ricerca	133.575,67	115.290,96	18.284,71
Borse di studio SOCRATES/ERASMUS	13.508,20	7.000,00	6.508,20
Altre borse di studio - istituzionale	195.690,00	284.815,73	- 89.125,73
Mobilità dottorati di ricerca	1.800,00	36.000,00	- 34.200,00
Spese di viaggio e soggiorno studenti per mobilità e scambi culturali	2.266,66	1.537,50	729,16
Rimborsi spese trasferta borsisti/tutor	-	-	-
Missioni e quote iscrizione dottorandi e altri borsisti/studenti istituzionale	-	-	-
Part-time (art. 13 L. 390/91)	16.418,61	6.302,87	10.115,74
Altri interventi a favore di studenti - istituzionale	88.761,80	24.369,95	64.391,85
TOTALE	1.079.793,18	1.041.360,17	38.433,01

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

4.1. La qualità percepita dagli/le studenti/esse iscritti/e ai corsi di laurea e laurea magistrale a.a. 2020/2021

Il monitoraggio delle opinioni degli/le studenti/esse iscritti/e ai corsi di laurea triennale e magistrale sulle attività didattiche, le strutture e i servizi, ed il monitoraggio delle opinioni dei laureandi/e e laureati/e 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/le studenti/esse, dei/le laureandi/e e dei/le laureati/e 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/le 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 seguito delle direttive nazionali adottate a causa dell'emergenza epidemiologica e con l'attivazione di forme di didattica a distanza, anche la rilevazione delle opinioni degli/le studenti/esse iscritti/e ai corsi di laurea e laurea magistrale dell'Università per Stranieri di Siena per l'a.a. 2020/21 è stata opportunamente adeguata. Secondo quanto deliberato nella seduta del Consiglio di Dipartimento del 14.10.2020 i questionari di rilevazione delle opinioni degli/le studenti/esse sono stati modificati e integrati sia per quanto riguarda il formato sia per quanto riguarda la modalità di somministrazione tramite il sistema ESSE3.

Nell'a.a. 2020/21 per i corsi di laurea e laurea magistrale sono stati complessivamente compilati, tramite il sistema ESSE3, 11.344 questionari su 19.083 attesi, pari cioè al 59,45%, che hanno confermato, come per gli anni accademici precedenti, un generale elevato apprezzamento degli/le studenti/esse per gli insegnamenti attivati, per le strutture e i servizi dell'Ateneo.

Per valutare gli esiti dell'indagine, le 24 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. 2020/21 una percentuale di risposte positive pari all'91,35% che manifesta un aumento dell'apprezzamento da parte degli/le studenti/esse per i corsi frequentati (89,45% dell'a.a. 2019/20 e 86,92% dell'a.a. 2018/19).

Lo stesso aumento della valutazione positiva si ha per il blocco "Insegnamento" l'88,54% degli/le intervistati/e nell'a.a. 2020/21 risulta complessivamente soddisfatto (nell'a.a. 2019/20 era l'86,82% e nell'a.a. 2018/19 era l'84,74%), ritenendo il materiale didattico fornito dal docente utile e adeguato (93,60% dell'a.a. 2020/21 rispetto al 91,52% dell'a.a. 2019/20), le conoscenze preliminari possedute sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati (85,37% dell'a.a. 2020/21 rispetto all'83,23% dell'a.a. 2019/20), le modalità di esame definite in modo chiaro (90,83% dell'a.a. 2020/21 rispetto all'88,90% dell'a.a. 2019/20), il carico di studio dell'insegnamento proporzionato ai CFU assegnati (84,74% dell'a.a. 2020/21 rispetto all'84,21% dell'a.a. 2019/20). La percentuale di risposte positive per il corso L10 è pari all'87,74% (92,60% nell'a.a. 2019/20 e 89,26% nell'a.a. 2018/19), per L12 all'88,21% (86,21% nell'a.a. 2019/20 e 84,07% nell'a.a. 2018/19), per LM14 al 91,43% (94,39% nell'a.a. 2019/20 e 91,57% nell'a.a. 2018/19) e per LM39 al 90,75% (86,52% nell'a.a. 2019/20 e 87,45% nell'a.a. 2018/19).

Le risposte relative al blocco di domande "Docente", con il 95,03% di risposte positive complessive, vedono accrescere per questo anno accademico l'ottima valutazione del personale docente da parte degli/le

studenti/esse (nell'a.a. 2018/19 era il 93,13% e nell'a.a. 2019/20 era il 94,06%). In particolare dai questionari emergono giudizi positivi per i/le docenti in termini di reperibilità (97,13%), puntualità (95,63%), capacità di stimolare/motivare l'interesse verso la disciplina (92,26%), chiarezza nell'esposizione degli argomenti (92,79%), coerenza dell'insegnamento con quanto dichiarato nella guida dello studente e sul sito web (97,34%).

Per i blocchi di domande sui "Servizi", le "Aule" e la "Biblioteca" l'a.a. 2020/21 per le quali sono presi in considerazione i questionari compilati dagli/le studenti/esse una sola volta per semestre, sotto forma di post-login al portale della didattica. Per quanto riguarda la percentuale di compilazione di questa tipologia di questionario, si segnala che la copertura è pressoché del 100%, pertanto i dati sono da considerarsi ottimali per il monitoraggio della percezione studentesca della qualità delle infrastrutture.

Per quanto riguarda il blocco di domande "Servizi", l'80,70% degli/le intervistati/e si dichiara soddisfatto, in diminuzione rispetto all'a.a. 2019/20 (85,20%). Tale calo è da ricercarsi nella domanda relativa alla soddisfazione sulle attività integrative quali visite didattiche, attività culturali, gite, ecc. (69,23%) che, a causa della pandemia, hanno subito limitazioni. In particolare, è confermato anche quest'anno il buon livello di soddisfazione (83,31%) 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 circa il 90% di risposte positive, seppure in lieve calo, confermano la valutazione positiva degli scorsi anni pari al 93,22% per l'a.a. 2018/19 e al 94,4% per l'a.a. 2019/20. Gli/le studenti/esse si mostrano soddisfatti/e per l'adeguatezza delle aule dove si sono svolti i corsi (88,68%), per le attrezzature presenti nelle aule (89,55%) e per il loro utilizzo da parte dei/le docenti (90,47%).

Per quanto concerne il blocco "Biblioteca" si rileva per l'a.a. 2020/21 una percentuale di soddisfazione complessiva pari al 74,16%, in crescita rispetto al 71,89% dell'a.a. precedente. L'apprezzamento da parte degli/le studenti/esse per gli orari di apertura della biblioteca è in lieve calo rispetto all'anno precedente (il 78,85% dell'a.a. 2020/21 si dichiara soddisfatto, rispetto al 79,91% dell'a.a. 2019/20), così come la soddisfazione per i libri disponibili (pari all'82% dell'a.a. 2020/21 rispetto all'83,40% dell'a.a. 2019/20).

Per quanto riguarda il giudizio sul numero dei posti disponibili, solamente il 62,17% degli/le studenti/esse si dichiara soddisfatto e, seppur in leggera crescita rispetto l'a.a. 2019/20 (pari a 53,47%).

Sebbene le ragioni di tale criticità siano da ricondurre all'aumento del numero degli/le studenti/esse, 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...".

L'indagine sul "Profilo dei laureati 2020", pubblicata da AlmaLaurea nel 2021, ha messo in luce dati significativi sui processi formativi dei vari corsi di laurea e laurea magistrale dell'Università per Stranieri di Siena.

Il 93,6% dei/le laureati/e è soddisfatto del rapporto con il corpo docente e l'86,7% ritiene il carico di studio adeguato alla durata del corso. In merito alle infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo, il 90% dei/le laureati/e che le ha utilizzate considera le aule adeguate. Più in generale, l'88,5% dei/le laureati/e si dichiara soddisfatto dell'esperienza universitaria nel suo complesso ed il 58,3% dei/le laureati/e sceglierebbe nuovamente lo stesso corso e lo stesso Ateneo. Dall'indagine AlmaLaurea sulla "Condizione occupazionale dei laureati", nella quale sono stati coinvolti i/le laureati/e dell'Ateneo a distanza di 1, 3, 5 anni dal conseguimento della laurea, emergono dati confortanti.

I/Le laureati/e triennali che trovano una occupazione sono il 45,8% contro il 69,1% su scala regionale e il 69,2% su scala nazionale. I/Le laureati/e magistrali che trovano una occupazione ad un anno dal

conseguimento del titolo sono il 50% contro il 69,9% a livello regionale e il 68,1% a livello nazionale. In particolare, i/le laureati/e di LM14 che trovano una occupazione ad un anno dal conseguimento del titolo, sono il 26,7%, quelli/e di LM39 sono il 63%.

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/le studenti/esse 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/le studenti/esse 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/le laureati/e 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. L'indagine sul Benessere Organizzativo 2021

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 2021](#) è partita il 28 marzo 2022 e si è conclusa l'11 aprile 2022. 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 193 unità.

Al momento della reportistica dei dati è emerso che in 146 persone, ovvero il 75,6% dei/le destinatari/e, nella precedente rilevazione il 61,5% dei/le destinatari/e aveva risposto al questionario.

Nella pagina web appositamente dedicata al Benessere Organizzativo è stata pubblicata anche una [comparazione tra i risultati del 2020 e quelli del 2021](#).

4.3. 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/esse), 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 2021 il CUG ha collaborato con l'Amministrazione alla definizione del Piano di formazione e aggiornamento del personale tecnico-amministrativo promosso annualmente.

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 2021, 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. La [Relazione](#) è stata inserita nell'apposito portale entro la scadenza del 31 marzo 2022 e pubblicata nella pagina del CUG del sito di Ateneo. Nel corso dell'anno 2021 il CUG si è mobilitato per l'attivazione dello sportello di counseling psicologico a favore di tutti/e gli/le studenti/esse dell'Ateneo. Nel marzo 2021 si è tenuta una conferenza, tenuta dalla Prof.ssa Caterina Toschi, dal titolo "Le donne galleriste nel Novecento", al fine di favorire la sensibilizzazione del personale docente e degli/le studenti/esse sulla tematica delle pari opportunità. L'Ateneo ha anche organizzato, in occasione della Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne (30 novembre 2021) l'incontro "La toponomastica femminile: vie e piazze per nuovi immaginari urbani. Una riflessione sulle discriminazioni di genere nei panorami urbani".

L'Università per Stranieri di Siena ha inoltre istituito due gruppi di lavoro, il primo con D.R. n. 577 del 07.10.2021 ed il secondo con Ordinanza della Direttrice Generale n. 690 del 15.12.2021, con l'obiettivo di redigere nel corso del 2022, rispettivamente il [Piano di Uguaglianza di Genere – Gender Equality Plan \(GEP\) 2022-2024 dell'Università per Stranieri di Siena](#) (poi emanato con [D.R. n. 288 del 6 giugno 2022](#)) ed il Bilancio di Genere dell'Università per Stranieri di Siena. Il Piano di Uguaglianza di Genere – Gender Equality Plan (GEP), la cui adozione è requisito per l'accesso ai finanziamenti del programma di ricerca Horizon Europe, contiene la strategia dell'Ateneo per la promozione dell'uguaglianza di genere ed è da considerarsi come l'inclusione

di una prospettiva di genere nel Piano Strategico di Ateneo, in sintonia con il Piano di Azioni Positive (PAP) ed in continuità con il Bilancio di genere.

5. La promozione della trasparenza, il contrasto alla corruzione e le 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. n. 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/le docenti universitari/e.

Nel rispetto delle disposizioni di cui sopra, l'Università per Stranieri di Siena ha provveduto ad aggiornare nel 2021, con delibera del Senato Accademico del 26.03.2021 e del Consiglio di Amministrazione del 27.03.2021, il "[Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2021-2023](#)".

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. Inoltre, visti gli "[Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022](#)" approvati dal Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) in data 2 febbraio 2022, l'Ateneo, con [D.R. n. 106.22 del 22 febbraio 2022](#), ha nominato la dott.ssa Anna Maria Beligni, Dirigente, sostituta della Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dell'Ateneo per poter far fronte ad eventuali e temporanee assenze della stessa.

Entro il 15 dicembre di ogni anno il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, 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 2021, Al fine di consentire ai Responsabili della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse alla predisposizione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza entro il 31 gennaio 2022, l'Autorità ha valutato opportuno prorogare alla medesima data il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione della Relazione annuale che i RPCT sono tenuti ad elaborare, ai sensi dell'art. 1, co. 14, della Legge n. 190/2012 (comunicato del Presidente del 17 novembre 2021). La Relazione del RPCT sull'attività svolta per l'anno 2021 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. Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 17 dicembre 2021, ha confermato il Responsabile della Protezione dei Dati (RPD/DPO) per la durata di 24 mesi naturali e consecutivi ed eventuale proroga tecnica di 6 mesi ai sensi dell'art. 106 comma 11 del D. Lgs. n. 50/2016 e s.m.i.

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.

Durante l'anno 2021, così come previsto da uno specifico Obiettivo Operativo Prioritario assegnato alla Direttrice Generale dal Consiglio di Amministrazione del 29.01.2021, è stata realizzata, da parte della Dirigente e di ogni Responsabile di Area/Struttura dell'Ateneo, la rilevazione complessiva dei processi e delle attività che meglio si prestano all'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working), nell'ottica di previsione di tale modalità come ordinaria e non più solamente emergenziale, in aderenza alle nuove disposizioni ministeriali in materia, al fine di un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza amministrativa, della digitalizzazione dei processi e della qualità dei servizi erogati. La mappatura dei processi è stata inviata dalla Direttrice Generale al Nucleo di Valutazione di Ateneo in data 19.11.2021 (prot. n. 31881).

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 disciplina ivi contenuta 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) 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 2021-2023](#) proposte formative specifiche sull'argomento della prevenzione e della lotta alla corruzione. A tal fine, inoltre, il personale tecnico-amministrativo ha partecipato alle seguenti iniziative:

- Webinar Percorso Formativo Intensivo in materia di anticorruzione e trasparenza "RPCT e personale a supporto di Università ed enti di Ricerca" in 8 moduli nei giorni 9-23.04.2021, 7.05.2021, 4-25.06.2021, 9.07.2021, 17.09.2021, 8.10.2021, Co.In.Fo., n. 1 partecipante;
- Webinar " I contratti pubblici tra vecchi problemi e nuove prospettive nelle more del piano nazionale di ripresa e resilienza - le modalità operative di affidamento e di esecuzione dopo il decreto semplificazioni" nei giorni 20-21-31.05.2021, Co.In.Fo., n. 5 partecipanti;
- Webinar "Corso di formazione Accessibilità e usabilità dei siti web" nei giorni 9-16-23-30.03.2021, CRUI, n. 2 partecipanti.

Inoltre, l’Ateneo ha organizzato internamente, nella giornata del 29.10.2021, un Corso di aggiornamento sulla normativa della Privacy per tutto il personale tecnico-amministrativo, tenuto dal Responsabile della Protezione dei Dati RDP/DPO di Ateneo.

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/le studentesse. 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 29.01.2021, ha adottato il [Piano della Performance 2021-2023](#), ha individuato gli [Obiettivi Operativi Prioritari relativi all'anno 2021](#) 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 31 luglio 2021, 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 2021 ha attuato il [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università per Stranieri di Siena - Anno 2021](#), adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico nelle rispettive sedute del 29.01.2021, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo del 25.01.2021.

6.1. Definizione e assegnazione obiettivi 2021 alla Direttrice Generale

Nella tabella seguente sono riportati gli Obiettivi Operativi assegnati dal Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29.01.2021, alla Direttrice Generale per l'anno 2021, 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 2021 alla Direttrice Generale è stato tenuto conto anche dei risultati conseguiti nell'anno 2020, così come sono stati presentati agli Organi di Governo nell'anno 2021.

OBIETTIVI 2021 DELLA DIRETTRICE GENERALE
(assegnati dal Consiglio di Amministrazione del 29.01.2021)

Obiettivi Strategici da Piano Strategico 2019-2021		Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Cronoprogramma - Livelli di Performance			Integrazione con ulteriori atti programmatori dell'Ateneo
						Livello soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%	
n. 1	Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo								
n. 2	Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	25%	Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021	Piano delle Azioni Positive (PAP) 2021-2022-2023 Piano della Formazione 2021-2022-2023
			Monitorare le attività amministrative per la sistemazione delle situazioni previdenziali del personale dell'Ateneo	Elaborazione report con risoluzione delle criticità individuate	25%	Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 30/06/2021	
n. 3	Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Digitalizzazione dei processi e delle procedure	Numero dei nuovi processi digitalizzati/informatizzati rispetto al 2020	20%	Entro il 31/12/2021 (1 processo)	Entro il 31/12/2021 (2 processi)	Entro il 31/12/2021 (3 processi)	
n. 4	Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa								

n. 5	Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio								
n. 6	Valorizzazione di corrette dinamiche di genere								
n. 7	Rafforzamento dei servizi agli studenti								
n. 8	Acquisizione di risorse nuove		Istruire il processo di rinegoziazione del mutuo stipulato dall'Ateneo per l'acquisizione della sede di Piazza Rosselli	Predisposizione degli atti	10%	Redazione istruttoria entro il 31/12/2021	Redazione istruttoria entro il 30/09/2021	Redazione istruttoria entro il 30/06/2021	Bilancio unico di previsione annuale 2021 e triennale 2021-2023
n. 9	Rafforzamento delle strutture di ricerca	Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	Supervisionare la ristrutturazione della porzione di immobile di proprietà dell'Ateneo posta al primo piano di Via Bandini, n. 35 a Siena	Data di ultimazione lavori di ristrutturazione	20%	Conclusione dei lavori entro il 30/09/2021	Conclusione dei lavori entro il 31/08/2021	Conclusione dei lavori entro il 31/07/2021	Programma triennale delle opere pubbliche 2021-2022-2023
n. 10	Sostenibilità e risparmio energetico								
					100%				

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

In data 16.07.2021 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	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	30%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa		Predisposizione del Regolamento del Presidio di Qualità di Ateneo	ON/OFF	65%		Presentazione documento all'Amministrazione entro il 31/12/2021	Presentazione documento all'Amministrazione entro il 31/10/2021	Presentazione documento all'Amministrazione entro il 31/08/2021
		Creazione di una banca dati contenente dati statistici	ON/OFF	5%		Studio di fattibilità entro il 31/12/2021	Studio di fattibilità entro il 30/11/2021	Studio di fattibilità entro il 31/10/2021
				100%				

Area Management Didattico e URP

Responsabile ad interim: **Anna Maria Beligni**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	25%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di orientamento	Digitalizzazione dei processi e dei procedimenti relativi a fiere, saloni dello studente, Open Day e seminari di presentazione dell'offerta formativa dell'Ateneo	ON/OFF	40%		Entro il 31/12/2021	Entro il 31/10/2021	Entro il 31/08/2021
N.7 Rafforzamento dei servizi agli studenti		Configurazione ed attivazione della piattaforma UFIRST eliminacode e della App myUniStrasi	ON/OFF	35%	Centro Servizi Informatici	Entro il 31/12/2021	Entro il 30/09/2021	Entro il 31/03/2021
				100%				

Area Risorse Finanziarie

Responsabile: Maurizio Ferretta

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
		Monitorare le attività amministrative per la sistemazione delle situazioni previdenziali dell'Ateneo	Elaborazione report con risoluzione delle criticità individuate	20%	Area Risorse Umane	Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/08/2021
N.8 Acquisizione di risorse nuove		Istruire il processo di rinegoziazione del mutuo stipulato dall'Ateneo per l'acquisizione della sede di Piazza Rosselli	Predisposizione degli atti	70%	Segreteria Generale e Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici	Redazione istruttoria entro il 31/12/2021	Redazione istruttoria entro il 30/09/2021	Redazione istruttoria entro il 30/06/2021
				100%				

Area Risorse Umane

Responsabile: Giuseppina Grassiccia

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
		Monitorare le attività amministrative per la sistemazione delle situazioni previdenziali dell'Ateneo	Elaborazione report con risoluzione delle criticità individuate	30%	Area Risorse Finanziarie	Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/08/2021
N.3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Digitalizzazione dei processi e delle procedure	Nuovo processo di digitalizzazione delle Certificazioni Uniche (CU)-F24 e 770	ON/OFF	30%		Entro il 31/08/2021 (n. 1 nuovo processo)	Entro il 31/07/2021 (n. 1 nuovo processo)	Entro il 31/05/2021 (n. 1 nuovo processo)
N.4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa		Regolamento per la disciplina delle procedure comparative preliminari alla stipula di contratti di Collaborazione Coordinativa e Continuativa ovvero occasionale presso l'Università per Stranieri di Siena e per l'attribuzione di incarichi a soggetti esterni	Elaborazione revisione del Regolamento per la presentazione agli Organi	30%		Entro il 31/12/2021	Entro il 30/11/2021	Entro il 31/10/2021
				100%				

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	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021

N.3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza	Digitalizzazione dei processi e delle procedure: informatizzazione delle lettere di pagamento per CILS e DITALS	ON/OFF	50%		Entro il 31/12/2021	Entro il 31/10/2021	Entro il 31/08/2021
N.9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero	Monitoraggio amministrativo delle convenzioni con le sedi estere per la certificazione CILS	ON/OFF	40%	Centro CILS	Entro il 31/12/2021	Entro il 15/12/2021	Entro il 30/11/2021
				100%				

Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne

Responsabile: **Susanna Bruni**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.5 Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio		Attuazione di azioni con interessamento dei settori relativi al Public Engagement	ON/OFF	45%		Elaborazione report entro il 30/11/2021	Elaborazione report entro il 31/10/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021
		Monitoraggio dei contenuti per il miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale	ON/OFF	45%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/11/2021	Elaborazione report entro il 31/10/2021
				100%				

Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso

Responsabile: **Raffaella Serchi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa		Predisposizione Regolamento per l'attuazione delle norme in materia di dati personali (GDPR 629/2016)	ON/OFF	60%		31/12/2021	30/11/2021	31/10/2021
		Aggiornamento del Regolamento di attuazione della legge 7 agosto 1990, n. 241 recante norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi	ON/OFF	30%		31/12/2021	15/12/2021	30/11/2021
				100%				

Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali

Direttore: Simone Madioni

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Digitalizzazione dei processi e delle procedure	Progressiva digitalizzazione dei materiali audiovisivi Produzioni Master e Originali e archiviazione su NAS	60%		Entro il 31/12/2021 il 30% dei Master e Originali e archiviazione su NAS	Entro il 31/12/2021 il 60% dei Master e Originali e archiviazione su NAS	Entro il 31/12/2021 il 100% dei Master e Originali e archiviazione su NAS
N.5 Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio		Realizzazione della nuova piattaforma per la gestione delle Edizioni Unistrasi	ON/OFF	30%	Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (fino al 16/06/2021) - Dipartimento di Studi Umanistici (dal 17/06/2021)	Elaborazione report progettuale entro il 30/11/2021	Elaborazione report progettuale entro il 30/09/2021	Elaborazione report progettuale entro il 31/08/2021
				100%				

Centro Servizi Informatici

Direttore: Gianpiero Ciacci

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	15%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
		Attivazione autenticazione SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale)	ON/OFF	55%		Entro il 31/12/2021	Entro 30/11/2021	Entro il 31/10/2021
N.7 Rafforzamento dei servizi agli studenti	Digitalizzazione dei servizi agli studenti	Configurazione ed attivazione della piattaforma UFIRST eliminacode e della App myUniStrasi	ON/OFF	30%	Area Management Didattico e Urp	Entro il 31/12/2021	Entro il 30/06/2021	Entro il 31/03/2021
				100%				

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	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.3 Razionalizzazione ed incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Creazione di nuovi materiali per gli esami CILS sulla base del nuovo formato del test	ON/OFF	30%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/11/2021	Elaborazione report entro il 31/10/2021
N.9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero	Monitoraggio tecnico/amministrativo delle convenzioni con le sedi estere per la certificazione CILS	ON/OFF	60%	Coordinamento amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio	Entro il 31/12/2021	Entro il 15/12/2021	Entro il 30/11/2021
				100%				

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

Responsabile: **Laura Sprugnoli**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.3 Razionalizzazione ed incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Produzione e trasferimento su piattaforma FAST dei materiali	ON/OFF	30%		30/11/2021	30/09/2021	30/06/2021
	Miglioramento del formato dei test	Revisione del formato dei test	ON/OFF	60%		30/11/2021	30/09/2021	30/06/2021
				100%				

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	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Adeguamento delle procedure e dei processi all'offerta didattica on line dell'Ateneo	ON/OFF	20%		Entro il 31/12/2021	Entro il 31/10/2021	Entro il 31/08/2021
		Coordinamento nella realizzazione del Corso di Perfezionamento in lingua seconda lingua straniera (Progetto FAMI-740)	ON/OFF	70%		Elaborazione report entro il 31/10/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 15/09/2021
				100%				

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	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.3 Razionalizzazione ed incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Digitalizzazione e soluzione della scelta dei tools e monitoraggio dei corsi Clio e esercitazioni online CILS	ON/OFF	60%		15/10/2021 (incremento di una sessione di materiali nelle esercitazioni CILS)	30/06/2021 (incremento di una sessione di materiali nelle esercitazioni CILS)	31/03/2021 (incremento di una sessione di materiali nelle esercitazioni CILS)

		Digitalizzazione e soluzione della scelta dei tools nel nuovo corso per i livelli C1 e C2 nell'ambito dello studio di percorsi formativi in italiano L2 in ambienti digitali	ON/OFF	30%		15/10/2021	30/06/2021	31/03/2021
				100%				

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	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.3 Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Individuazione di nuovi strumenti e loro applicazione per la formazione a distanza al fine di integrare quelli già in uso	ON/OFF	60%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/11/2021	Elaborazione report entro il 31/10/2021
		Adeguamento delle procedure e dei processi alla nuova offerta didattica dell'Ateneo relativa al nuovo corso di laurea erogato prevalentemente a distanza	ON/OFF	30%		Elaborazione report entro il 30/11/2021	Elaborazione report entro il 31/10/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021
				100%				

Coordinamento amministrativo Dipartimento di Ateneo per la didattica e la ricerca (DADR) fino al 16.06.2021

Dipartimento di Studi Umanistici (DiSU) dal 17.06.2021

Responsabile: **Olga Perrotta**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.5 Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio		Realizzazione della nuova piattaforma per la gestione delle Edizioni Unistrasi	ON/OFF	15%	Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali	Elaborazione report progettuale entro il 31/12/2021	Elaborazione report progettuale entro il 30/09/2021	Elaborazione report progettuale entro il 31/08/2021
		Gestione e monitoraggio delle risorse finanziarie per la realizzazione di attività connesse allo sviluppo della Terza Missione (convegni, conferenze e seminari)	Presentazione report	20%		Presentazione report entro il 30/11/2021	Presentazione report entro il 31/10/2021	Presentazione report entro il 30/09/2021
N.9 Rafforzamento delle strutture di ricerca		Audit sui Progetti PRIN e monitoraggio dei Progetti	ON/OFF	35%		Presentazione report entro il 30/11/2021	Presentazione report entro il 30/09/2021	Presentazione report entro il 31/08/2021
		Gestione e monitoraggio dei fondi assegnati per la ricerca di Ateneo e gestione degli assegni di ricerca di Ateneo e cofinanziati	ON/OFF	20%		Presentazione report entro il 30/11/2021	Presentazione report entro il 31/10/2021	Presentazione report entro il 30/09/2021
				100%				

Coordinamento amministrativo Scuola di Dottorato e di Specializzazione (SSDS) fino al 16.06.2021
Scuola di Dottorato e Scuola di Specializzazione in didattica dell'Italiano come Lingua Straniera dal 17.06.2021

Responsabile: Luana Donnini

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	15%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.4 Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa		Regolamento della Scuola di Dottorato	Elaborazione revisione del Regolamento della Scuola di Dottorato	85%		Elaborazione bozza entro il 31/12/2021	Elaborazione bozza entro il 30/11/2021	Elaborazione bozza entro il 31/10/2021
				100%				

Biblioteca

Responsabile ad interim: Silvia Tonveronachi

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	10%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.7 Rafforzamento dei servizi agli studenti		Catalogazione libri oggetto di donazione all'Ateneo	ON/OFF	90%		Entro il 31/12/2021	Entro il 20/12/2021	Entro il 10/12/2021
				100%				

Specifici Obiettivi Individuali assegnati alla Dott.ssa Gianna Bardotti - catalogazione e consulenza bibliografica della Biblioteca

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.7 Rafforzamento dei servizi agli studenti		Perfezionamento dei contratti e della fruibilità da parte dei docenti e degli studenti delle banche dati J-Store, Casalini e Il Mulino	ON/OFF	100%		Entro il 30/06/2021	Entro il 31/05/2021	Entro il 31/03/2021
				100%				

Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici

Responsabile ad interim: Silvia Tonveronachi

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	15%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021

N.8 Acquisizione di risorse nuove		Istruire il processo di rinegoziazione del mutuo stipulato dall'Ateneo per l'acquisizione della sede di Piazza Rosselli	Predisposizione degli atti	75%	Area Risorse Finanziarie e Segreteria Generale	Redazione istruttoria entro il 31/12/2021	Redazione istruttoria entro il 30/09/2021	Redazione istruttoria entro il 30/06/2021
N.9 Rafforzamento delle strutture di ricerca	Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	Supervisionare la ristrutturazione della porzione di immobile di proprietà dell'Ateneo posta al primo piano di Via Bandini, n. 35 a Siena	Data di ultimazione lavori di ristrutturazione	10%		Conclusione dei lavori entro il 30/09/2021	Conclusione dei lavori entro il 31/08/2021	Conclusione dei lavori entro il 31/07/2021
				100%				

Specifici Obiettivi Individuali assegnati alla Sig.ra Antonella Aucone - Coordinatrice settore gare, appalti e gestione contrattuale								
Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Espletamento della procedura negoziata per l'affidamento dei servizi assicurativi dell'Ateneo tramite il Sistema Telematico Acquisti Regionale della Toscana (START)	ON/OFF	100%		Affidamento dei servizi entro il 31/12/2021	Affidamento dei servizi entro il 30/11/2021	Affidamento dei servizi entro il 31/10/2021
				100%				

Segreteria Generale

Responsabile: **Silvia Tonveronachi**

Obiettivi Organizzativi di Struttura:

Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.2 Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	15%		Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021
N.8 Acquisizione di risorse nuove		Istruire il processo di rinegoziazione del mutuo stipulato dall'Ateneo per l'acquisizione della sede di Piazza Rosselli	Predisposizione degli atti	85%	Area Risorse Finanziarie e Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici	Redazione istruttoria entro il 31/12/2021	Redazione istruttoria entro il 30/09/2021	Redazione istruttoria entro il 30/06/2021
				100%				

Specifici Obiettivi Individuali assegnati alla Sig.ra Laura Bambaioni - Coordinatrice Segreteria Generale								
Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Altre Strutture coinvolte	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
N.7 Rafforzamento dei servizi agli studenti		Digitalizzazione delle elezioni delle rappresentanze studentesche nei vari Organi collegiali dell'Ateneo: acquisizione del servizio e gestione del processo	ON/OFF	100%		Acquisizione del servizio entro il 15/03/2021	Acquisizione del servizio entro il 28/02/2021	Acquisizione del servizio entro il 15/02/2021
				100%				

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 2021 (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 comunemente 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 **5.08.2021**, la Direttrice Generale ha chiesto alla Dirigente ed ai Responsabili di Area/Struttura di valutare lo stato di avanzamento al **31 luglio 2021** degli obiettivi relativi all'anno 2021 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. 31881 del **19.11.2021**) i risultati del monitoraggio intermedio al Nucleo di Valutazione, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2021.

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 2021 sono stati individuati nel Piano della Performance 2021-2023, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 29.01.2021, 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 2021. 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**).

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

Performance Organizzativa di Ateneo (0-100%)	$A * 0, X + B * 0, Y + C * 0, Z$
---	--

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 2021, ai fini della misurazione e della valutazione conclusiva sul raggiungimento degli

obiettivi relativi all'anno 2021, la Dirigente ed i Responsabili di Area/Struttura, nonché i Responsabili dei Centri di Servizio, hanno redatto, su richiesta della Direttrice Generale del **29.12.2021**, una relazione annuale al **31 dicembre 2021**, 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 (dal 17.06.2021 Scuola di Dottorato e Scuola di Specializzazione in didattica dell'Italiano come Lingua Straniera), 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:

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

Performance organizzativa di Struttura (0-100%)	$a*x+b*y+c*z$
--	---------------------------------

Il Grafico 8 e la Tabella 15 evidenziano il grado di Performance Organizzativa di Struttura raggiunto da ciascuna Area/Struttura:

Grafico 8 – Rappresentazione grafica Performance Organizzativa di Struttura - Anno 2021

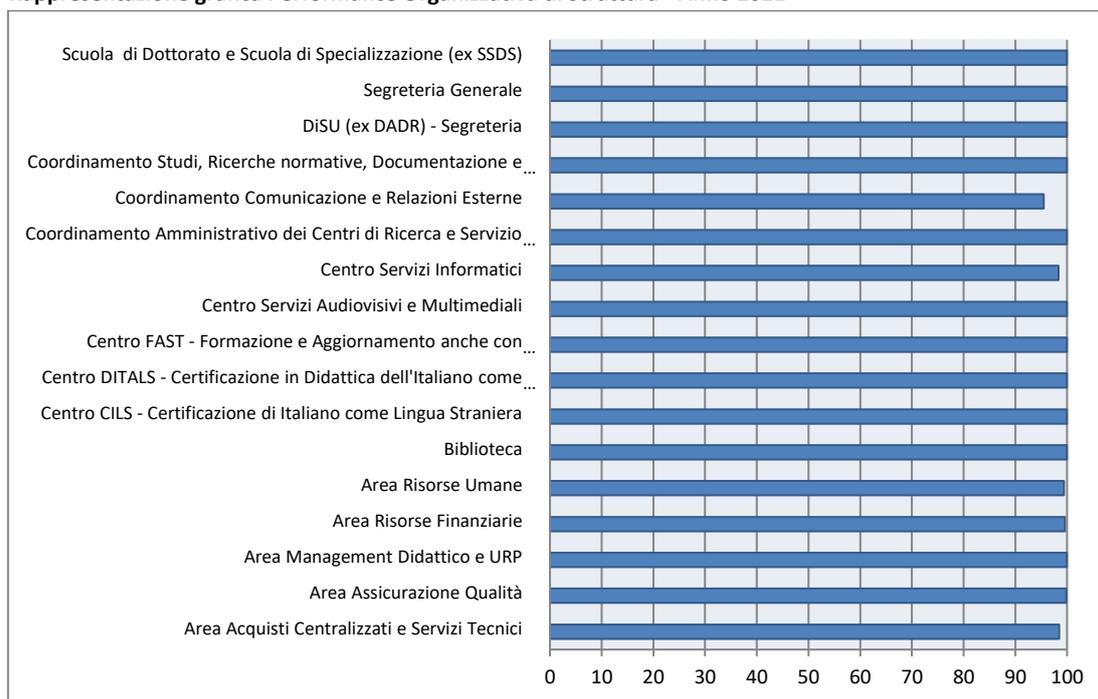


Tabella 15. Performance Organizzativa di Struttura – Anno 2021

Aree/Strutture	Performance Organizzativa di Struttura – Anno 2021 (%)
Area Assicurazione Qualità	99,85
Area Management Didattico e URP	100
Area Risorse Finanziarie	99,6
Area Risorse Umane	99,4
Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici	98,5

Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio CILS, CLASS, CLUSS, DITALS, ECCELLENZA, FAST	100
Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne	95,5
Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso	100
Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali	100
Centro Servizi Informatici	98,35
Biblioteca	100
Segreteria Generale	100
Dipartimento di Ateneo per la didattica e la ricerca (DADR) fino al 16.06.2021 Dipartimento di Studi Umanistici (DiSU) dal 17.06.2021 - Segreteria	100
Scuola Superiore di Dottorato e di Specializzazione (SSDS) fino al 16.06.2021 Scuola di Dottorato e Scuola di Specializzazione in didattica dell'italiano come lingua straniera dal 17.06.2021	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 2021 (v. **Allegati 6**), che sono state redatte sulla base del catalogo dei comportamenti presente alle pagine 30 e 31 del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance anno 2021 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% (20%)	25% (10%)
Comportamenti Organizzativi	20%	20%	25%	30%	30%	50%	65%
Specifici obiettivi di gruppo o individuali	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(15%)	(15%)	(15%)
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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.

Con Ordinanza n. 354.21 del 20.07.2021, sono state prorogate anche al personale di categoria B, C e D ivi elencato, dal 01.01.2021 fino a nuovo provvedimento, le attribuzioni delle ulteriori posizioni organizzative inizialmente disposte con Ordinanza n. 274 del 4.06.2021.

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 25	N° interessati 54	N° interessati 5
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO Valutazione media	(Peso 10%) 87	(Peso 15%) 87	(Peso 20%) 87
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA Valutazione media	(Peso 25% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali) 99.75	(Peso 35 senza obiettivi individuali; 20% con obiettivi individuali %) 99.76	(Peso 50% senza obiettivi individuali; 35% con obiettivi individuali) 100
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI Valutazione media	(Peso 65%) 91.75	(Peso 50%) 99.22	(Peso 30%) 100
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI Valutazione media	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 15% con obiettivi individuali) -	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 15% con obiettivi individuali) -	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 15% con obiettivi individuali) -
VALUTAZIONE MEDIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	89.53	97.58	97.40

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 2021, 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%) 87	(Peso 25%) 87
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA Valutazione media	(Peso 40% senza obiettivi individuali; 30% con obiettivi individuali) 99.5	(Peso 45% senza obiettivi individuali; 35% con obiettivi individuali) 99.39
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI Valutazione media	(Peso 25%) 98.5	(Peso 30%) 98.60
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI Valutazione media	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali) -	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali) -
VALUTAZIONE MEDIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	94.88	96.05

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: 99,85; Area Management Didattico e URP: 100).

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 ATENEO Valutazione media	(Peso 40%) 87
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA* Valutazione media	(Peso 40% senza obiettivi individuali; 30% con obiettivi individuali) 99.9
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI Valutazione media	(Peso 20%) 100
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI * Valutazione media	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali) -
VALUTAZIONE MEDIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	94.77

(*) 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 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 della Performance e nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2021-2023, 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 21.06.2022 ha proposto al Consiglio di Amministrazione la valutazione degli obiettivi operativi assegnati alla Direttrice Generale per lo svolgimento dell'incarico per l'anno 2021. 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: 100; Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici: 98.5).

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) 87
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA* Valutazione	(Peso 10%) 99.50
COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI Valutazione	(Peso 20%) 100
(EVENTUALI) OBIETTIVI INDIVIDUALI Valutazione	(Peso 0% senza obiettivi individuali; 10% con obiettivi individuali) -
VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	90.85

(*) 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 2021, 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 2021 per il riconoscimento del premio individuale alle unità di personale aventi diritto.

7. ALLEGATI

Allegato 1 - PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ATENEO E PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 2021 DELLA DIRETTRICE GENERALE

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

Allegato 3 – SCHEDA DI MONITORAGGIO INTERMEDIO DEGLI OBIETTIVI AL 31 LUGLIO 2021

Allegato 4 – SCHEDA/RELAZIONE ANNUALE AL 31 DICEMBRE 2021 SUI RISULTATI CONSEGUITI IN RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI 2021

Allegato 5 – SCHEDA/RELAZIONE ANNUALE AL 31 DICEMBRE 2021 SUI RISULTATI CONSEGUITI DAI CENTRI E DALLE SCUOLE

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'ATENEO E PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 2021 DELLA DIRETTRICE GENERALE

Obiettivi Strategici da Piano Strategico 2019-2021	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Peso	Cronoprogramma - Livelli di Performance			Integrazione con ulteriori atti programmatori dell'Ateneo	Data completamento	Valutazione obiettivo (su base 100) proposta dal NdV	Valutazione complessiva ponderata
					Livello soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%				
n. 1	Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo										
n. 2	Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	Incremento delle competenze del personale tecnico-amministrativo	Promuovere ed accompagnare il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, anche con un utilizzo efficace e produttivo dell'attività lavorativa svolta in modalità agile (smart working)	Realizzazione di un'analisi preliminare dei processi e delle attività che si prestano meglio alla modalità agile	25%	Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 31/07/2021		100	25
			Monitorare le attività amministrative per la sistemazione delle situazioni previdenziali del personale dell'Ateneo	Elaborazione report con risoluzione delle criticità individuate	25%	Elaborazione report entro il 31/12/2021	Elaborazione report entro il 30/09/2021	Elaborazione report entro il 30/06/2021		100	25
n. 3	Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning)	Digitalizzazione dei processi e delle procedure	Numero dei nuovi processi digitalizzati/informatizzati rispetto al 2020	20%	Entro il 31/12/2021 (1 processo)	Entro il 31/12/2021 (2 processi)	Entro il 31/12/2021 (3 processi)		100	20
n. 4	Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa										
n. 5	Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio										
n. 6	Valorizzazione di corrette dinamiche di genere										
n. 7	Rafforzamento dei servizi agli studenti										
n. 8	Acquisizione di risorse nuove		Istruire il processo di rinegoziazione del mutuo stipulato dall'Ateneo per l'acquisizione della sede di Piazza Rosselli	Predisposizione degli atti	10%	Redazione istruttoria entro il 31/12/2021	Redazione istruttoria entro il 30/09/2021	Redazione istruttoria entro il 30/06/2021		100	10
n. 9	Rafforzamento delle strutture di ricerca	Realizzazione di nuovi spazi, adeguamento sedi e sicurezza	Supervisionare la ristrutturazione della porzione di immobile di proprietà dell'Ateneo posta al primo piano di Via Bandini, n. 35 a Siena	Data di ultimazione lavori di ristrutturazione	20%	Conclusione dei lavori entro il 30/09/2021	Conclusione dei lavori entro il 31/08/2021	Conclusione dei lavori entro il 31/07/2021		35	7
n. 10	Sostenibilità e risparmio energetico										
					100%						87

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

OBIETTIVI ANNO 2021

NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: _____

AREA/STRUTTURA: _____

Obiettivi Organizzativi di Struttura								
AREA/STRUTTURA: _____								
Assegnazione								
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Altre Strutture coinvolte	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
n. 1								
n. 2								
....								
					100%			

Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo assegnati al Responsabile dell'Area/Struttura								
Assegnazione								
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Altre Strutture coinvolte	Peso %	Cronoprogramma - Livelli di Performance		
						Livello Soglia 40%	Livello Target 70%	Livello Eccellenza 100%
n. 1								
n. 2								
....								
					100%			

NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: _____

AREA/STRUTTURA: _____

Monitoraggio intermedio al 31 luglio 2021 degli obiettivi assegnati per l'anno 2021

AREA/STRUTTURA: _____

Descrivere sinteticamente il grado di avanzamento al **31 luglio 2021** 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.

Obiettivi Organizzativi di Struttura

Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Situazione al 31/07/2021
n. 1				(max 500 caratteri)
n. 2				(max 500 caratteri)
...				(max 500 caratteri)

Specifici Obiettivi individuali o di gruppo

Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Situazione al 31/07/2021
n. 1				(max 500 caratteri)
n. 2				(max 500 caratteri)
...				(max 500 caratteri)

Data, ___/___/_____

Firma del Responsabile dell'Area/Struttura

NOME E COGNOME DEL RESPONSABILE: _____

AREA/STRUTTURA: _____

Relazione annuale al 31 dicembre 2021 sui risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati per l'anno 2021				
AREA/STRUTTURA: _____				
Descrivere i risultati conseguiti ed il grado di raggiungimento al 31 dicembre 2021 degli obiettivi assegnati. Descrivere i punti di forza, le criticità emerse, le considerazioni e il livello di conseguimento che deve basarsi su dati oggettivi, documentati o documentabili.				
Obiettivi Organizzativi di Struttura				
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Situazione al 31/12/2021
n. 1				(max 800 caratteri)
n. 2				(max 800 caratteri)
...				(max 800 caratteri)
Specifici Obiettivi Individuali o di gruppo				
Obiettivo Strategico da Piano Strategico	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni Operative	Indicatori procedurali	Situazione al 31/12/2021
n. 1				(max 800 caratteri)
n. 2				(max 800 caratteri)
...				(max 800 caratteri)
Relazione sulle ulteriori attività svolte nell'anno 2021		Proposte per l'anno 2022		
Fornire una relazione sulle ulteriori attività svolte nell'anno 2021 e i relativi risultati, con informazioni e considerazioni ritenute utili, nell'ottica del miglioramento continuo.		Indicare le proposte di obiettivi per l'anno 2022.		

Data, ___/___/_____

Firma del Responsabile dell'Area/Struttura

Relazione sulle attività svolte nell'anno 2021 e valutazione Performance di Struttura <i>CENTRO / Scuola</i>	
Fornire una relazione al 31 dicembre 2021 sulle attività svolte nell'anno 2021 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 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. B, C e D senza incarichi di responsabilità

		SCHEDE VALUTAZIONE 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	
A.1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esauritive e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.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	
A.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	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
A.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	
B.1	Esegue il proprio lavoro in base alle priorità indicate dal Responsabile dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
B.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	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5	
B.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	
C.1	Ove necessario analizza e condivide problemi e criticità con il Responsabile dell'Area/Struttura e con i colleghi	1	2	3	4	5	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.3	Attua correttamente le indicazioni ricevute per la gestione degli imprevisti	1	2	3	4	5	
C.4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5	
C.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	
E.1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando tempi e scadenze, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
E.5	Ha padronanza delle competenze tecniche specifiche connesse all'incarico ricoperto	1	2	3	4	5	
Somma punteggi							

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
POSITIVO	Buono	4	comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
	Insufficiente	2	comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
NEGATIVO	Scarso	1	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 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. B, C e D con incarichi di responsabilità

		SCHEDA VALUTAZIONE B, C e D con 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	
A.1	Si relaziona positivamente con l'utenza, offrendo informazioni esauritive e mantenendo un atteggiamento cortese	1	2	3	4	5	
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.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	
A.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	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
A.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	
B.1	Esegue il proprio lavoro in base alle priorità indicate dal Responsabile dell'Area/Struttura di appartenenza	1	2	3	4	5	
B.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	
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5	
B.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	
C.1	Ove necessario analizza e condivide problemi e criticità con il Responsabile dell'Area/Struttura e con i colleghi	1	2	3	4	5	
C.2	Risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili	1	2	3	4	5	
C.3	Attua correttamente le indicazioni ricevute per la gestione degli imprevisti	1	2	3	4	5	
C.4	Adotta, in caso di problemi, significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi	1	2	3	4	5	
C.5	Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	1	2	3	4	5	
C.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	
E.1	Pianifica e programma efficacemente il lavoro, rispettando tempi e scadenze, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5	
Somma punteggi							

Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100 <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 6.3 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI mod. D con incarichi di responsabilità (art. 91 c. 3)

		SCHEDE VALUTAZIONE 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
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
A.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
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
B.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.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
B.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
Somma punteggi						

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

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

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

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

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA VALUTATO

LEGENDA:

LIVELLO		LEGENDA MISURAZIONE COMPORTAMENTI	
POSITIVO	Ottimo	5	comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità
	Buono	4	comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti
	Sufficiente	3	comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione
NEGATIVO	Insufficiente	2	comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente
	Scarso	1	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 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori)

		SCHEDE VALUTAZIONE EP (Responsabili di Struttura/Servizio con collaboratori)	
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
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
A.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
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
B.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
B.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
Somma punteggi						

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

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

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

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

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 6.5 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori)

		SCHEDE VALUTAZIONE EP (Responsabili di Struttura/Servizio senza collaboratori)	
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							Punteggio assegnato
A) CAPACITÀ RELAZIONALI E COMUNICATIVE, COLLABORAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA							
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5	
A.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	
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5	
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5	
Somma punteggi							

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE							Punteggio assegnato
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5	
B.4	Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	1	2	3	4	5	
B.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.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	
B.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	
Somma punteggi							

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

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato	
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4		5
E.4	Gestisce e promuove le innovazioni procedurali e tecnologiche affidate	1	2	3	4	5	
E.5	Ha padronanza delle competenze tecniche specifiche connesse all'incarico ricoperto	1	2	3	4	5	
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5	
Somma punteggi							

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato	
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4		5
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5	
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5	
Somma punteggi							

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 6.6 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. EP (Responsabili di Area)

		SCHEDE VALUTAZIONE EP (Responsabili di Area)	
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
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
A.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
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
B.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
B.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
Somma punteggi						

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

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

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

Valutazione totale Comportamenti Organizzativi su base 100 <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 6.7 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI mod. Dirigente

		SCHEDA VALUTAZIONE Dirigente	
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
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
A.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
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
B.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
B.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
Somma punteggi						

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

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

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
E.2	Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	1	2	3	4	5
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
F.1	Coordina le attività assegnate alla propria Area/Struttura in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo	1	2	3	4	5
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

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

DATA E FIRMA VALUTATORE

DATA E FIRMA DEL 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 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI mod. Direttrice Generale

		SCHEDE VALUTAZIONE Direttore Generale	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO			
Nome e Cognome del Valutato			
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
A.2	Applica correttamente con l'utenza le procedure previste dal ruolo e secondo la normativa vigente	1	2	3	4	5
A.5	Concorre a creare un clima di lavoro sereno e costruttivo con i propri colleghi	1	2	3	4	5
A.6	Instaura e mantiene proficue relazioni esterne, rendendo un'immagine positiva dell'Amministrazione	1	2	3	4	5
A.8	E' capace di accompagnare e sostenere il cambiamento organizzativo verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e la flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

B) AFFIDABILITÀ, QUALITÀ E RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE						Punteggio assegnato
B.3	Porta a compimento le attività di competenza anche in presenza di ostacoli o difficoltà	1	2	3	4	5
B.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
B.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
Somma punteggi						

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

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

E) PROFESSIONALITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO						Punteggio assegnato
E.3	Vigila sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente	1	2	3	4	5
E.6	Pianifica le azioni e le attività in relazione ai bisogni dell'utenza e alle tempistiche, anche in modalità di lavoro agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

F) LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE						Punteggio assegnato
F.2	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo e attua misure innovative preparando il contesto ai cambiamenti	1	2	3	4	5
F.3	Guida con autorevolezza i propri collaboratori e le interazioni con l'esterno	1	2	3	4	5
F.4	Adotta iniziative orientate a risolvere le situazioni di conflitto o disagio nel contesto lavorativo	1	2	3	4	5
F.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
F.6	E' capace di gestire le risorse umane, (finanziarie) e strumentali, anche nell'ottica dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile	1	2	3	4	5
F.7	E' capace di effettuare la programmazione e la verifica delle attività lavorative svolte in modalità agile	1	2	3	4	5
Somma punteggi						

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

DATA E FIRMA DEL RETTORE

DATA E FIRMA DEL DIRETTORE GENERALE

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
NEGATIVO	Insufficiente	2	Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione 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).