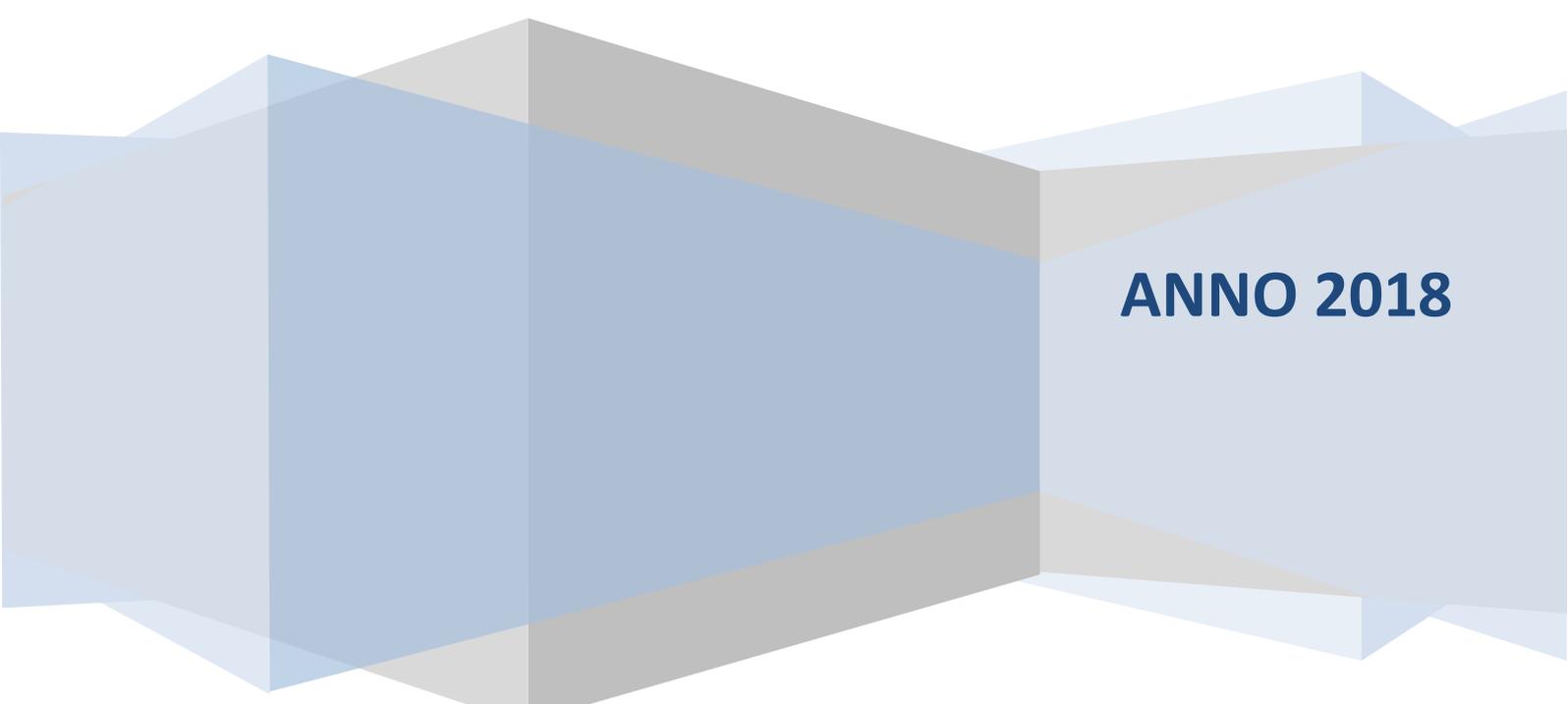


## **Relazione annuale sulla Performance dell'Università per Stranieri di Siena**

Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 26 giugno 2019  
con il parere favorevole del Senato Accademico del 26 giugno 2019



**ANNO 2018**



## Sommario

1. Introduzione .....	5
2. L'Amministrazione.....	6
3. L'Ateneo in cifre .....	7
3.1 L'offerta formativa dell'Ateneo.....	7
3.2 La componente studentesca .....	8
3.3 Il personale Docente e Tecnico-Amministrativo .....	10
4. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	11
4.1 Proventi operativi.....	12
4.1.1 Proventi propri .....	13
4.1.2 Contributi.....	13
4.1.3 Altri proventi e ricavi diversi.....	14
4.2 Costi operativi .....	15
4.2.1 Costi del Personale .....	16
4.2.2 Costi della gestione corrente.....	16
4.3 Indicatori di Bilancio.....	17
4.4 Il Dipartimento di Eccellenza.....	18
5. Essere comunità per fare comunità .....	18
6. La soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rispetto ai bisogni e alla qualità dei servizi .....	19
7. Il Benessere Organizzativo e le Pari Opportunità.....	22
7.1 L'indagine sul Benessere Organizzativo 2018 .....	22
7.2 Le Pari Opportunità .....	22
8. La promozione della trasparenza e il contrasto alla corruzione .....	23
9. La performance organizzativa .....	25
9.1 Gli obiettivi 2018 della Direttrice Generale .....	26
9.2 Conferimento degli obiettivi 2018 dalla Direttrice Generale al Dirigente e ai Responsabili delle Aree/Strutture dell'Ateneo .....	27
10. La Performance individuale.....	33
10.1 La valutazione del personale di categoria B, C e D .....	33
10.2 La valutazione del personale di categoria EP .....	35
10.3 La valutazione del Direttore Generale e del Dirigente .....	36



## 1. 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" con cui dare "evidenza, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse ...".

La "Relazione annuale sulla Performance 2018" dell'Università per Stranieri di Siena costituisce pertanto lo strumento mediante il quale l'Ateneo rileva i risultati raggiunti nell'anno precedente 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 2016-2018](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 15.12.2016. La Relazione risente infine del [Piano Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza per il triennio 2018-2020](#), approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 26.01.2018 ed aggiornato, in coerenza con quanto previsto dalla [Delibera ANAC n. 1208 del 22.11.2017](#), con Decreto Rettorale n. 302 del 31.08.2018 e successivamente ratificato dal Consiglio di Amministrazione del 18.09.2018.

Nel corso del 2019 sarà presentato agli Organi di Governo il nuovo Piano Strategico dell'Ateneo per il triennio 2019-2021 e, in funzione di ciò, il Piano Integrato della Performance potrà essere aggiornato di conseguenza. La Relazione annuale sulla Performance 2018 tiene altresì conto del [Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2018 e triennale 2018-2020](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 11.12.2017, e del [Bilancio di esercizio al 31.12.2018](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione del 24.04.2019. 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, e tenendo anche presente quanto indicato nella versione definitiva delle [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 2018 trova inoltre la sua naturale complementarità nella "Relazione della Direttrice Generale" che assume rilevanza autonoma in forza del diverso iter valutativo che prevede l'approvazione del Consiglio d'Amministrazione sulla base della proposta di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Si segnala infine che, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 24.04.2019, è stato adottato il nuovo [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università per Stranieri di Siena - Anno 2019](#), al quale il Nucleo di Valutazione ha espresso parere favorevole vincolante nella seduta dell'8.04.2019. Tale SMVP troverà la propria applicazione a decorrere dall'anno 2019. La presente Relazione annuale sulla Performance 2018 risente pertanto di un impianto perfettibile ed evolutivo.

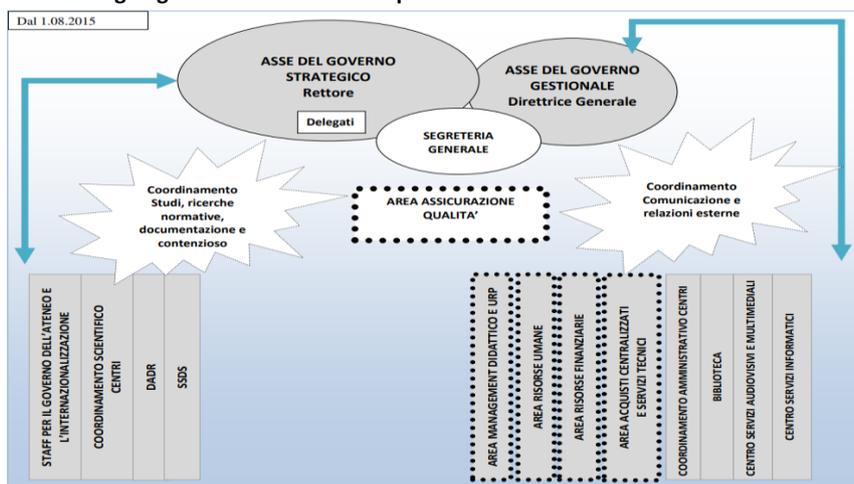
## 2. L'Amministrazione

In questa sezione si illustrano in forma sintetica i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Amministrazione e più in generale l'Ateneo per quanto concerne le attività strumentali e di supporto alla didattica e alla ricerca. Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo è articolato nelle seguenti strutture accademiche:

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

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

Grafico 1. Organigramma dell'Università per Stranieri di Siena



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

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

L'Asse del Governo Gestionale dell'Ateneo fa direttamente capo al Direttore Generale. Fanno direttamente capo alla Direzione Generale le seguenti funzioni: Segreteria Generale, Biblioteca e Area Acquisti Centralizzati e Servizi tecnici. La Direzione Generale funge inoltre da referente gerarchico per le aree e i servizi gestionali di Ateneo:

- AREA Management Didattico e URP
- AREA Risorse Umane
- AREA Risorse Finanziarie
- Coordinamento amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio CILS, CLASS, CLUSS, DITALS, Eccellenza, FAST
- Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali
- Centro Servizi Informatici

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

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

### 3. L'Ateneo in cifre

L'Ateneo registra da ormai diversi anni una costante crescita sia di iscrizioni, sia di immatricolazioni ai corsi istituzionali (lauree, lauree magistrali, specializzazione) e ugualmente, dei candidati ai corsi di dottorato di ricerca: si tratta della conferma di una tendenza che cade in un momento di crisi economico-finanziaria di portata globale (che intacca le risorse disponibili per i consumi culturali) e entro un quadro nazionale che vede diminuire o crescere impercettibilmente gli iscritti alle Università italiane. I motivi del buon andamento delle immatricolazioni e delle iscrizioni degli studenti all'Università per Stranieri di Siena stanno in primo luogo nella sua capacità di rispondere in modo efficace a esigenze formative sentite e diffuse nel corpo sociale, e che non trovano risposta invece nelle scelte generaliste e poco aperte a una visione internazionale del contatto fra lingue e culture. Inoltre l'aumento degli studenti è il frutto delle scelte strategiche, e soprattutto di una precisa idea di orientamento come trama di tutta l'attività dell'Ateneo di rapporto con i pubblici potenziali dell'offerta formativa. La Commissione per l'Orientamento, sostenuta dagli Uffici e in particolare da quello del Management didattico, ha proposto e attuato una visione dell'orientamento 'in entrata' totalmente diversa da quell'idea di 'promozione' che si concretizza nella pubblicità sulla stampa o nella sola partecipazione alle 'fiere dello studente'. L'orientamento così come è stato progettato e attuato dal nostro Ateneo si è fondato, invece, sulla ricognizione dei pubblici potenzialmente più interessati alle nostre attività e comunque allo studio in un ambiente di qualità come si può trovare a Siena, e sull'individuazione dei loro bisogni di crescita culturale. Sulla base di tale ricognizione è stata messa in atto una rete di contatti diretti, sistematici, con le istituzioni scolastiche, che ha portato a collaborare con gli insegnanti degli istituti superiori, a tenere lezioni e presentazioni nelle scuole, a creare un rapporto stabile che vede i dirigenti scolastici e gli insegnanti considerarci referenti per il loro orientamento in uscita, per il coordinamento dei programmi scolastici all'entrata nell'Università, per l'aggiornamento dei docenti. Tale azione si è sviluppata in Toscana e in altre regioni italiane, così come nei confronti dei pubblici stranieri, e si è realizzata in maniera proattiva, impegnando l'Ateneo nella ricerca e nella conquista dei pubblici, nel contatto con il sistema della formazione scolastica superiore sia in Italia che all'estero, e qui anche nel rapporto di scambio con gli Atenei stranieri.

#### 3.1 L'offerta formativa dell'Ateneo

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

- 2 [Corsi di Laurea Triennali](#)
- 2 [Corsi di Laurea Magistrale](#)
- 1 [Dottorato di ricerca](#) con 2 curricula
- 1 [Scuola di Specializzazione](#)
- [Master di I e II livello](#)
- [Percorsi formativi FIT](#)
- [Certificazioni DITALS](#)
- [Corsi di aggiornamento, formazione e specializzazione per insegnanti di italiano all'estero](#)
- [E-learning e formazione a distanza](#)
- [Altre certificazioni linguistiche e informatiche](#)

Per il pubblico straniero sono offerti:

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

Inoltre, a partire dall'anno accademico 2017/2018, l'Università per Stranieri di Siena ha ampliato le opportunità di studio e formazione all'estero per gli studenti iscritti ai corsi di laurea tramite accordi per il rilascio di [Doppio Titolo](#), stipulati con la Hanoi University (Vietnam), con l'Université de Normandie – Caen (Francia), con la Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (Germania), con la Nankai University di Tianjin (Cina) e con l'Université Paris Nanterre (Francia), quest'ultimo accordo sarà attivo a partire dall'anno accademico 2019/2020.

### 3.2 La componente studentesca

Dall'osservazione della serie storica degli ultimi 10 anni accademici sull'andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea e laurea magistrale, si rileva un costante incremento del numero degli iscritti, con picchi superiori al +20% dall'a.a. 2012/2013 all'a.a. 2014/2015. Nell'a.a. 2018/2019 si è registrato ancora una tendenza all'aumento, sia pure più lieve rispetto agli anni accademici precedenti, con un incremento che si assesta al +1.7% rispetto al 2017/2018.

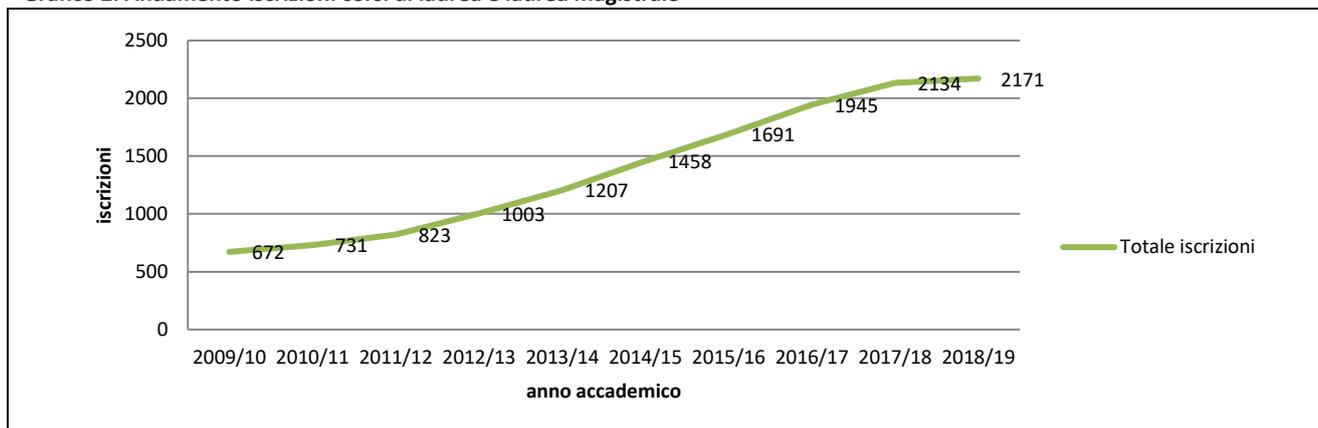
Come è possibile verificare dalle tabelle sottostanti, ed in relazione alla Tabella 1 dei proventi propri, la buona performance delle iscrizioni si riflette positivamente sulle entrate di bilancio.

Tabella 1. Studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale

Anno Accademico	Corsi di Laurea e Laurea Magistrale	% variazione rispetto all'anno precedente
a.a.2009/10	672	-
a.a.2010/11	731	8,8%
a.a.2011/12	823	12,6%
a.a.2012/13	1.003	21,9%
a.a.2013/14	1.207	20,3%
a.a.2014/15	1.458	20,8%
a.a.2015/16	1.691	16,0%
a.a.2016/17	1.945	15,0%
a.a.2017/18	2.134	9,7%
a.a.2018/19	2.171	1,7%

Fonte dati: ANS al 3 giugno 2019

Grafico 2. Andamento iscrizioni corsi di laurea e laurea magistrale



Anche relativamente ai corsi Post Lauream, risulta in aumento il numero dei dottorandi iscritti alla Scuola di Dottorato di Ricerca anche grazie all'incremento, a partire dall'a.a. 2016/2017, del numero di borse di studio disponibili, come quelle Pegaso, erogate grazie ai fondi messi a disposizione dalla Regione Toscana. In crescita sono anche il numero degli iscritti ai corsi di Master universitario di I e II livello, mentre sono in calo le iscrizioni ai corsi della Scuola di Specializzazione in Didattica dell'Italiano come Lingua Straniera.

**Tabella 2. Studenti iscritti ai corsi Post Lauream**

Corso Post Lauream	Anno Accademico					
	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Master di I e II livello	64	52	61	53	55	73
Scuola di Specializzazione in Didattica dell'Italiano come lingua straniera	29	20	36	46	29	29
Dottorato di Ricerca	25	21	20	26	29	33
Tirocinio Formativo Attivo	-	36	-	-	-	-

Fonte dati: ESSE3 al 1 marzo 2019

Una riflessione generale va fatta sull'offerta di corsi di lingua italiana per stranieri. Nonostante la negativa contingenza internazionale, si registra comunque un alto numero di studenti iscritti ai corsi di lingua italiana dell'Ateneo anche per il 2018: anche se la Tabella 3 registra un calo di iscrizioni rispetto agli anni precedenti, in particolare di studenti provenienti dalla Cina, l'Università per Stranieri di Siena conferma la sua posizione di polo per l'internazionalizzazione del sistema universitario italiano. Le scelte attuate, sia sul piano dell'orientamento e reclutamento degli studenti, sia sull'offerta didattica, risultano, pertanto, ancora capaci di alimentare una forte attrazione verso l'Ateneo. Per evitare le conseguenze negative derivanti dall'attuale situazione internazionale dell'italiano l'Ateneo ha già prontamente intrapreso una serie di numerose iniziative che hanno visto coinvolte le strutture deputate alla materia e il personale in esse impegnate.

**Tabella 3. Studenti iscritti ai corsi di lingua e cultura italiana (dati espressi in mensilità studente)**

Corsi di lingua e cultura italiana	Anno solare					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Studenti iscritti (*)	7794	8406	7937	8196	6675	5218

(\*) dati espressi in mensilità studente. Fonte dati: Centro CLUSS al 1 marzo 2019

La Tabella 4 evidenzia l'incremento anche per il 2018 degli iscritti agli esami di Certificazione CILS, mentre per le Certificazioni DITALS è rilevata una flessione sebbene il numero complessivo degli iscritti nel 2018, che sfiora 2000 unità, rappresenta comunque un ottimo risultato trattandosi di certificazioni rivolte prevalentemente a docenti di italiano come lingua straniera. La flessione per le Certificazioni DITALS si può correlare, oltre che alla citata contingenza internazionale, anche all'incerto riconoscimento ministeriale del titolo ai fini dei concorsi nella classe di insegnamento A23 (Italiano L2) per i docenti della scuola.

Per quanto riguarda la Certificazione CILS si registra la positiva ripresa di iscritti dopo il sia pur contenuto calo degli anni 2016-2017.

**Tabella 4. Candidati alle certificazioni CILS e DITALS**

Candidati	Anno solare					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Certificazione CILS	21.841	22.910	22.601	21.280	21.609	22.691
Certificazione DITALS	2.475	3.838	2.520	2.288	2.101	1.974

Fonte dati: Centro CILS al 1 marzo 2019

Fonte dati: Centro DITALS al 1 marzo 2019

**Tabella 5. Partecipanti ai corsi per somministratori CILS**

Partecipanti	Anno solare					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Corsi per somministratori CILS	561	647	390	450	451	428

Fonte dati: Centro CILS al 1 marzo 2019

**Tabella 6. Partecipanti ai corsi del Centro DITALS**

Partecipanti	Anno solare					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Corsi Centro DITALS	610	461	662	490	553	374

Fonte dati: Centro DITALS al 1 marzo 2019

**Tabella 7. Partecipanti ai corsi del Centro FAST**

Partecipanti	Anno solare					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Corsi Centro FAST	189	118	51	64	88	51

Fonte dati: Centro FAST al 1 marzo 2019

### 3.3 Il personale Docente e Tecnico-Amministrativo

A fronte del forte e costante incremento di immatricolazioni e di iscrizioni, i docenti e il personale tecnico-amministrativo sono andati scendendo di numero. Solamente nell'ultimo triennio 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. Docenti e ricercatori erano 42 nel 2008 e sono 52 nel 2018 (con 15 RTD), mentre il personale tecnico-amministrativo è passato da 87 a 91 unità (a questi ultimi si devono aggiungere 7 unità a TD).

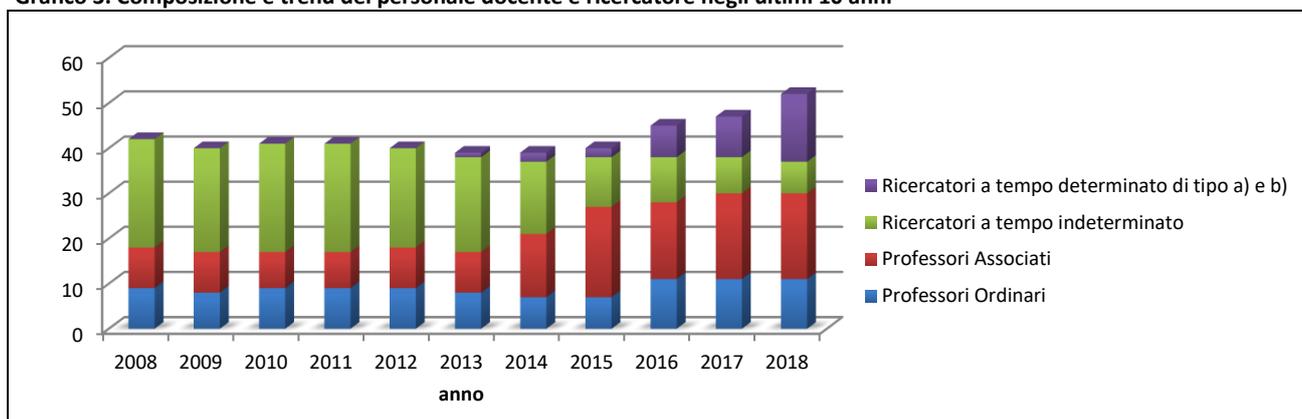
La Tabella 8 ed il Grafico 3 mostrano nel dettaglio la composizione ed il trend della numerosità del personale docente presso l'Università per Stranieri di Siena negli ultimi 10 anni.

**Tabella 8. Personale Docente e ricercatore**

Descrizione \ anno (al 31.12)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PO - Professori Ordinari	9	8	9	9	9	8	7	7	11	11	11
PA - Professori Associati	9	9	8	8	9	9	14	20	17	19	19
RU - Ricercatori a tempo indeterminato	24	23	24	24	22	21	16	11	10	8	7
<b>TOT. DOCENTI DI RUOLO E RICERCATORI A T. INDET.</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>39</b>
RTD - Ricercatori a tempo determinato di tipo a) e b)	0	0	0	0	0	1	2	2	7	9	15
<b>TOT. DOCENTI E RICERCATORI A T. INDET. E DET.</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>52</b>

Fonte dati: MIUR al 31.12.2018

**Grafico 3. Composizione e trend del personale docente e ricercatore negli ultimi 10 anni**



**Tabella 9. Altre tipologie di personale**

Descrizione \ anno (al 31.12)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
IE – Incaricati Esterni	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2
LC – CEL a Contratto	12	10	6	8	8	11	12	17	14	15	13
LI – Docenti di Lingua Italiana	13	12	11	11	11	11	11	10	10	10	9
EL – Collaboratori Esperti Linguistici	9	9	14	14	13	13	14	14	15	19	22

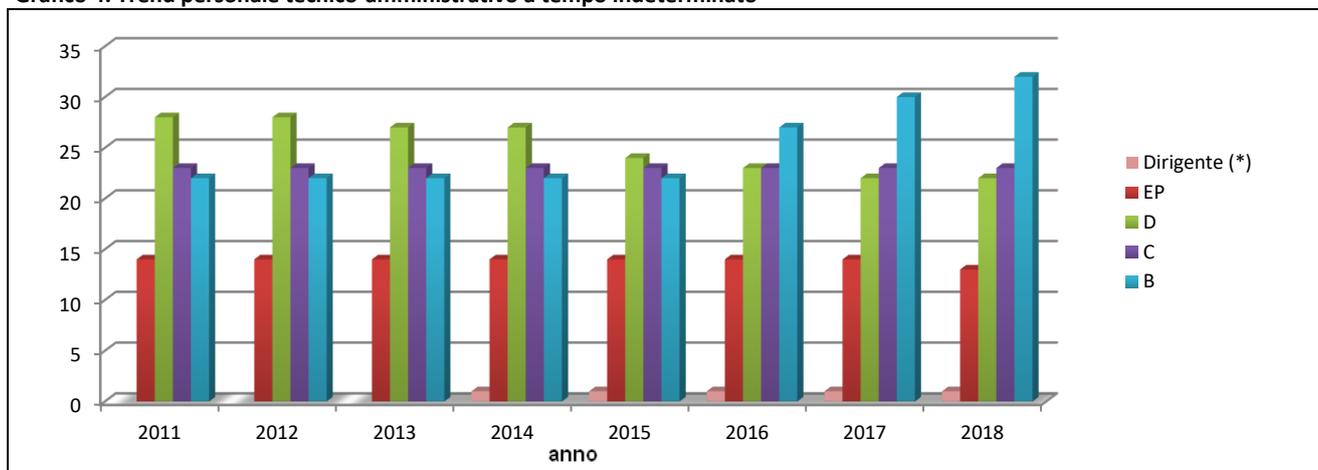
Anche il numero del personale tecnico-amministrativo ha registrato negli ultimi anni solo lievi oscillazioni (Tabella 10) a causa del blocco delle assunzioni, restando sostanzialmente invariato. Solamente nell'ultimo triennio si è verificata una inversione di tendenza grazie alla politica di reclutamento messa in atto dall'Ateneo.

**Tabella 10. Personale Tecnico-Amministrativo a tempo indeterminato**

Descrizione \ anno (al 31.12)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personale Dirigente	-	-	-	1	1	1	1(*)	1(*)
Personale Categoria EP	14	14	14	14	14	14	14	13
Personale Categoria D	28	28	27	27	24	23	22	22
Personale Categoria C	23	23	23	23	23	23	23	23
Personale Categoria B	22	22	22	22	22	27	30	32
<b>TOTALE PERSONALE T.A.</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>84</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>91</b>

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

**Grafico 4. Trend personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato**



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

#### 4. 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 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 e ricorda come *“Il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e viene ribadito a ogni aggiornamento o riordino della disciplina sul funzionamento della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico.*

*Sin dalla sua prima emanazione, il d.lgs. n. 150/2009 indica tra i principali obiettivi dell'attività di misurazione e valutazione della performance la prospettiva di “favorire una maggiore trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento” (art. 3, c.1). Lo sviluppo di un*

*ciclo di gestione della performance, d'altronde, deve avvenire "in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio", rendendo evidente il "collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse" (art. 4)."*

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

Il [Bilancio Unico di Previsione anno 2018 e triennio 2018-2020](#) dell'Università per Stranieri, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'11.12.2017, è stato redatto mirando a contemperare i doveri di equilibrio contabile e patrimoniale con le prospettive strategiche di sviluppo dell'Ateneo. Nel Piano Strategico 2016-2018 sono definiti gli obiettivi sui quali l'Ateneo ha ritenuto strategico concentrare il proprio impegno, anche di natura economica, nel 2018 così come già negli anni precedenti. Tutto questo si è concretizzato pertanto nelle voci che compongono il Bilancio e, in particolare, nei capitoli legati alla didattica in tutti i suoi aspetti, alla gestione degli studenti e alla ristrutturazione e valorizzazione degli spazi per la didattica e la ricerca.

Per far fronte all'aumento considerevole del numero degli studenti iscritti e delle altre attività svolte, l'Università per Stranieri di Siena nel corso del 2017 ha acquisito, tramite concessione amministrativa a titolo oneroso con opzione di acquisto, un immobile di proprietà della Provincia di Siena denominato "Palazzo Il Prato" posto in Piazza Giovanni Amendola n. 29 a Siena, al fine di permettere il trasferimento del Rettorato e degli uffici amministrativi dall'attuale sede di Piazza Rosselli, liberando così spazi da utilizzare per la creazione di nuove aule didattiche, di nuovi laboratori linguistici, sale studio e lettura e locali da destinare a dottorandi, assegnisti e ricercatori. Nuove aule e ulteriori studi per i docenti, attrezzati con nuovi strumenti utili alla ricerca universitaria, sono stati realizzati nel corso del 2018. In data 18.01.2019 si è concluso, con il trasferimento della Segreteria Generale, del Rettore e della Direttrice Generale, lo spostamento degli uffici amministrativi dalla sede di Piazza Carlo Rosselli alla sede di Piazza Amendola.

Nella predisposizione del Bilancio Unico di Previsione 2018 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.

Anche nella configurazione del [Bilancio di Esercizio al 31.12.2018](#) si può ravvisare l'intenzione degli Organi di Governo dell'Università per Stranieri di Siena di gestire e incoraggiare la crescita dell'Ateneo, facendone un punto di riferimento del territorio sempre più vivace e riconoscibile e accrescendone d'altra parte l'attrattività internazionale. Per raggiungere questi obiettivi – che rientrano nei parametri di Didattica, Ricerca e Terza Missione – è necessario fare un uso accorto e rigoroso delle risorse, ma anche investire in quelle esistenti con lungimiranza e fiducia, impegnandosi per mettere al primo posto la qualità dei servizi agli studenti e della Ricerca, i due aspetti, già premiati dall'aumento degli iscritti e dalle valutazioni VQR, che hanno garantito il successo dell'Ateneo.

#### **4.1 Proventi operativi**

Rispetto all'esercizio precedente, si ha evidenza dell'incremento complessivo dei "Proventi operativi" di circa € 950.000,00 (da € 16.641.028,01 nel 2017 a € 17.591.124,78 nel 2018). In particolare, l'incremento si registra nei "Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi", nei "Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali", nei "Contributi da Regioni e Province autonome" e negli "Altri proventi e ricavi diversi".

Nei paragrafi seguenti è possibile analizzare il dettaglio delle voci che compongono i "Proventi operativi".

#### 4.1.1 Proventi propri

Sono legati alla capacità attrattiva dell'Università nei confronti degli studenti e del territorio che la circonda: le tasse e i contributi versati dagli studenti, i proventi derivanti da trasferimento tecnologico e ricerche commissionate all'Università da esterni, nonché i proventi legati alla stipula di contratti e convenzioni tra l'Ateneo ed enti pubblici e privati. I proventi per la didattica costituiscono, in termini quantitativi, la seconda fonte di ricavi per l'Università dopo i contributi statali.

Nella Tabella 11 viene dettagliata la voce del bilancio "Proventi per la didattica" che, rispetto al 2017, nel 2018 mostra una situazione sostanzialmente stabile. In particolare, è evidente un incremento delle tasse provenienti dalle iscrizioni ai corsi di laurea e laurea magistrale e dalle iscrizioni alle certificazioni e corsi offerti dal centro CILS, mentre si registra una diminuzione delle tasse relative al centro CLUSS, al centro DITALS, al Centro FAST e alla Scuola di Specializzazione. Tale diminuzione può essere legata a fattori di fluttuazione momentanea e comunque dipendenti non direttamente dall'Ateneo: si tratta, infatti, di centri tutti legati alla diffusione dell'italiano nel mondo, che proprio in questi ultimi anni sta registrando una fase di stagnazione, se non di vera e propria recessione, che evidentemente ha conseguenze anche sulle attività dell'Ateneo e sulle entrate che ne risultano.

Tabella 11. Proventi per la didattica

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Tasse e contributi corsi di laurea e laurea specialistica	2.206.240,37	2.451.384,32
Tasse e contributi corsi di perfezionamento	1.299,50	5.695,17
Tasse di iscrizione Scuole di specializzazione	45.889,00	38.641,03
Tasse di iscrizione dottorato	34.801,64	38.100,83
Tasse di iscrizione master	183.596,90	184.892,42
Tasse e contributi vari (corsi di lingua, certificazioni linguistiche ed informatiche)	94.985,68	118.495,25
Tasse CLUSS	1.646.749,24	1.426.932,45
Tasse CILS	1.129.806,78	1.186.107,77
Tasse DITALS	409.422,73	290.542,47
Tasse FAST	13.802,00	10.278,23
Libretti, tessere, diplomi e pergamene	35.103,40	41.708,03
Indennità di mora	12.668,06	15.178,19
Altre spese compensative di ricavi	- 35.670,80	- 29.394,35
<b>TOTALE</b>	<b>5.778.694,50</b>	<b>5.778.561,81</b>

Tabella 12. Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Contributi diversi di enti pubblici	238.425,74	296.961,65
Contributi diversi dalla UE	124.058,44	87.920,60
<b>TOTALE</b>	<b>362.484,18</b>	<b>384.882,25</b>

Per quanto riguarda i "Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi", tra i ricavi di competenza dell'esercizio 2018 finanziati da altri soggetti pubblici, nella nota integrativa al Bilancio vengono segnalati i progetti CUIA, INDIRE, Accademia della Crusca per n.2 assegni di ricerca annuali; mentre i contributi da Unione Europea si riferiscono a finanziamenti di progetti europei valorizzati sulla base del principio e metodo "cost to cost".

#### 4.1.2 Contributi

Nell'aggregato rappresentato nella Tabella 13 sono descritti i trasferimenti provenienti dal MIUR e da altre amministrazioni centrali in cui è possibile rilevare come il Fondo di Finanziamento Ordinario costituisca la voce di ricavo principale di questa categoria e dell'intero Bilancio.

Nella voce "Contributi da MIUR per FFO", in calo nel 2018 rispetto al 2017 (da € 8.903.385,32 complessivamente per il 2017 a € 8.620.171,00 per il 2018), sono stati rilevati i ricavi derivanti dal Fondo di

Finanziamento Ordinario per € 8.435.465,00 e risconti passivi 2015 per il piano straordinario professori associati per € 184.706,00.

**Tabella 13. Contributi da MIUR e da altre amministrazioni centrali**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Contributi da MIUR per FFO	8.903.385,32	8.620.171,00
Contributi diversi in conto esercizio	71.406,69	221.470,23
Assegnazione per cofinanziamento ricerca scientifica interesse nazionale	109.506,05	168.092,05
Assegnazione programmazione triennale	123.756,00	53.632,00
Assegnazione borse di studio post lauream	127.836,00	184.934,00
Assegnazioni diverse a favore della ricerca	-	35.007,39
Contributi diversi da altri ministeri	144.241,28	277.063,60
<b>TOTALE</b>	<b>9.480.131,34</b>	<b>9.560.370,27</b>

Nella Tabella 14 invece sono evidenziati i “Contributi ricevuti da Regione e Province autonome” che mostrano un importante incremento (da € 92.108,70 complessivi per il 2017 a € 276.667,89 complessivi per il 2018), riconducibile in particolare ai ricavi dei progetti sottoposti alla tecnica contabile del “cost to cost” per € 255.028,89 e ai ricavi per il progetto PRILS LAZIO debitamente rappresentati e distinti da altri ricavi gestiti sulla base della stessa metodologia in quanto di competenza dell’esercizio sulla base del tempo per € 21.639,00.

**Tabella 14. Contributi Regioni e province autonome**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Progetti cost to cost	78.108,70	255.028,89
Chiusura progetti cost to cost da ratei attivi	-	-
Altri ricavi non soggetti al metodo del "cost to cost"	14.000,00	21.639,00
<b>TOTALE</b>	<b>92.108,70</b>	<b>276.667,89</b>

Nella Tabella 15 è riportato il dettaglio dei “Contributi da altri (privati)” che invece risulta essere diminuito.

**Tabella 15. Contributi da altri (privati)**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Contributi diversi di enti privati	-	-
Contributi su iscrizione a convegni, seminari, ecc.	6.903,64	4.460,00
<b>TOTALE</b>	<b>6.903,64</b>	<b>4.460,00</b>

#### 4.1.3 Altri proventi e ricavi diversi

Nella Tabella 16 è evidenziato il dettaglio degli “Altri proventi e ricavi” in cui nella voce generica “Altri recuperi”, sono riportati i ricavi da INPS e Università degli Studi di Siena per recupero oneri personale in comando per € 87.277,88, rimborsi di fotocopie da studenti, rimborsi per l’accesso ai documenti amministrativi e recupero somme a valere sui fondi per i rinnovi contrattuali.

Nella voce “Altri proventi da attività commerciale” sono riportati i ricavi da canone per distributori automatici per € 37.586,75 e i ricavi commerciali dei Centri per € 90.738,13.

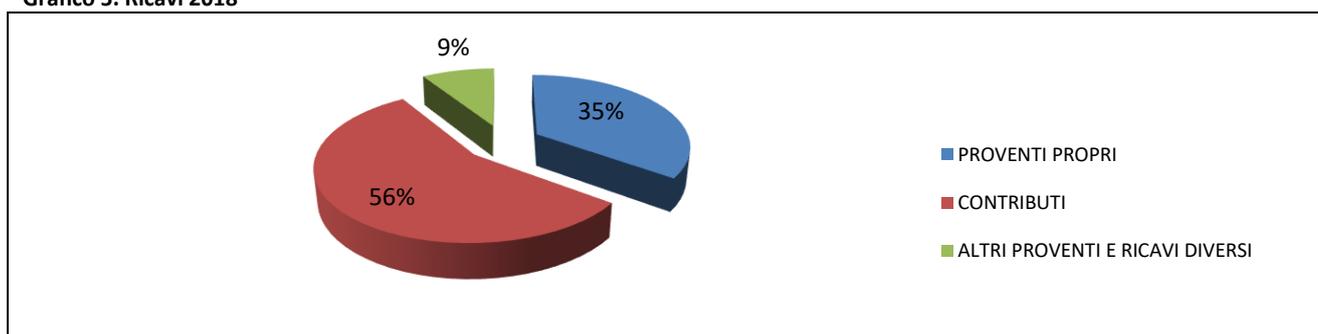
L’esercizio 2018 si è concluso con un pareggio di bilancio. Come evidenziato nella “Nota Integrativa al Bilancio 2018” e nel verbale del Collegio dei Revisori del Conti, il Bilancio di Esercizio evidenzia una differenza tra costi e ricavi di € -310.154,94, e che le voci “Utilizzo fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali” € 144.962,28 e “Utilizzo fondo copertura investimenti” € 165.192,66, per un totale di € 310.154,94, rappresentano di fatto l’onere di copertura della perdita di esercizio derivante dalla somma algebrica tra ricavi e costi dell’anno, onere a cui l’Ateneo ha fatto fronte con l’utilizzo delle riserve di patrimonio netto derivante dalla contabilità finanziaria.

**Tabella 16. Altri proventi e ricavi**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Sconti e abbuoni attivi	-	-
Proventi diversi	3.937,10	19.956,50
Altri recuperi	133.742,13	210.528,13
Utilizzo ore e ferie anni precedenti - personale tecnico amministrativo	3.602,11	-
Rettifiche di costi	4.739,57	-
Affitti attivi	14.022,58	9.229,22
Proventi della foresteria	33.000,00	33.000,00
Utilizzo fondo svalutazione crediti	417.041,17	587.809,23
Utilizzo contributi in c/impianti assegnati	272.019,76	272.019,76
Utilizzo contributi in c/capitale vincolati dagli organi	-	-
Utilizzo fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali	-	144.962,28
Utilizzo fondo copertura investimenti	-	165.192,66
Sponsorizzazioni	1.633,77	409,84
Noleggio spazi universitari	3.803,29	6.545,08
Altri proventi attività commerciale	21.038,25	128.335,13
Diritti d'autore	12.125,92	8.194,73
<b>TOTALE</b>	<b>920.705,65</b>	<b>1.586.182,56</b>

Il Grafico 5 mostra una sintesi della ripartizione dei ricavi dell'Ateneo per l'anno 2018 espressi in termini percentuali ed evidenzia come il totale dei ricavi (44%) sia complessivamente rappresentato dai proventi propri (35%) e da altri proventi (9%).

**Grafico 5. Ricavi 2018**



## 4.2 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 il costo 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.

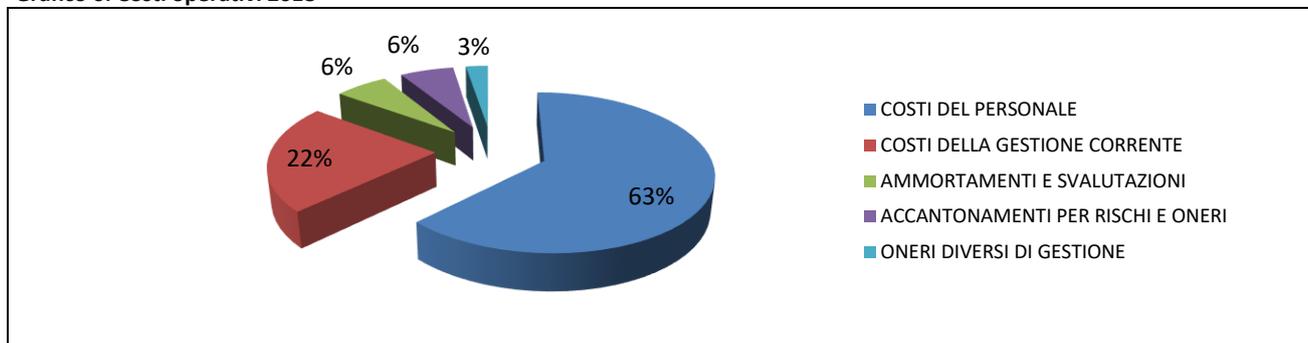
I "Costi operativi" sono riportati in Tabella 17 nel loro totale complessivo e, successivamente, dettagliati per le macrovoci più rilevanti nella Tabella 18 per quanto riguarda i "Costi del Personale" e nella Tabella 19 per quanto riguarda i "Costi della gestione corrente".

**Tabella 17. Costi operativi**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Costi del personale	9.771.935,08	10.147.541,79
Costi della gestione corrente	3.484.097,06	3.629.952,41
Ammortamenti e svalutazioni	982.195,63	993.784,38
Accantonamenti per rischi ed oneri	698.000,00	1.005.235,67
Oneri diversi di gestione	354.726,62	412.570,13
<b>TOTALE</b>	<b>15.290.954,39</b>	<b>16.189.084,38</b>

La voce del costo 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. Il Grafico 6 mostra la ripartizione dei costi operativi dell'Ateneo e come il 63% sia rappresentato dai costi del personale. Ugualmente in aumento si registrano gli oneri diversi di gestione.

**Grafico 6. Costi operativi 2018**



#### 4.2.1 Costi del Personale

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 per il personale dirigente e tecnico amministrativo” che vengono evidenziati nella Tabella 18.

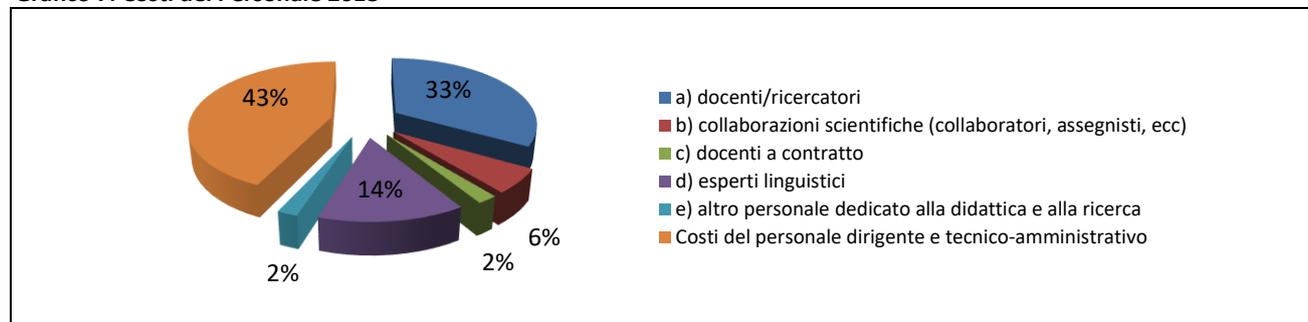
**Tabella 18. Costi del personale**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	5.591.225,45	5.772.671,09
Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	4.180.709,63	4.374.870,70
<b>TOTALE</b>	<b>9.771.935,08</b>	<b>10.147.541,79</b>

Nel Grafico 7 viene rappresentata l'ulteriore ripartizione dei costi tra tutte le categorie di personale docente e tecnico-amministrativo.

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

**Grafico 7. Costi del Personale 2018**



#### 4.2.2 Costi della gestione corrente

I costi della gestione corrente rappresentano l'altra voce più consistente dei “Costi operativi” dopo quella dei “Costi del personale” e la Tabella 19 ne evidenzia la ripartizione in singole voci.

**Tabella 19. Costi della gestione corrente**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Costi per sostegno agli studenti	871.477,33	1.133.786,57
Costi per il diritto allo studio	-	-
Costi per la ricerca e l'attività editoriale	-	-
Trasferimenti a partner per progetti coordinati	10.553,24	71.370,80
Acquisto materiale di consumo per laboratori	5.267,98	2.376,02
Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-
Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	30.258,76	33.636,47
Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali	2.126.007,42	1.835.386,11
Acquisto altri materiali	50.460,65	110.197,04
Variazione delle rimanenze di materiali	-	-
Costi per godimento beni di terzi	229.828,19	226.971,73
Altri costi	160.243,49	216.227,67
<b>TOTALE</b>	<b>3.484.097,06</b>	<b>3.629.952,41</b>

Tra i "Costi della gestione corrente" è opportuno mettere in evidenza i "Costi per il sostegno agli studenti" che vengono dettagliati nella Tabella 20 da cui si può rilevare che dal 2017 al 2018 tale voce sia incrementata di oltre il 30%. Appare chiaro dunque l'impegno profuso dall'Ateneo per il sostegno al diritto allo studio con borse di studio, borse per dottorato di ricerca, borse di studio per mobilità, altri interventi a favore di studenti ecc.

**Tabella 20. Costi per sostegno agli studenti**

Descrizione	Valore al 31/12/2017	Valore al 31/12/2018
Borse di studio dottorato ricerca	309.138,66	407.506,17
Oneri INPS dottorato di ricerca	67.994,37	93.016,31
Borse di studio SOCRATES/ERASMUS	285.327,19	328.018,59
Altre borse di studio - istituzionale	104.631,50	165.122,00
Mobilità dottorati di ricerca	3.955,63	5.422,27
Rimborsi spese trasferta borsisti/tutor	-	1.123,48
Missioni e quote iscrizione dottorandi e altri borsisti/studenti - istituzionale	20.945,91	18.886,14
Attività sportive	600,00	-
Part-time (art. 13 L. 390/91)	39.170,36	27.773,72
Altri interventi a favore di studenti - istituzionale	39.713,71	86.917,89
<b>TOTALE</b>	<b>871.477,33</b>	<b>1.133.786,57</b>

### 4.3 Indicatori di Bilancio

Per quanto riguarda gli indicatori di bilancio relativi alle spese di personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria, i conteggi di stima sono relativi all'esercizio 2018 e vengono di seguito esposti:

**SPESE DI PERSONALE** (art. 5, D. Lgs. n. 49/2012).

Indicatore Spese di Personale (IP) = A/B (LIMITE MAX 80%)

**Valore Unistrasi: 62,82%**

Dove:

A = Costi del personale.

B = FFO + Fondo programmazione triennale + Riscossioni delle tasse, soprattasse e contributi universitari al netto dei rimborsi tasse.

**SPESE DI INDEBITAMENTO** (art. 6, D. Lgs. n. 49/2012).

Indicatore Spese di Indebitamento (I DEB) = C/D (LIMITE MAX 15%, LIMITE CRITICO 10%)

**Valore Unistrasi: 26,50%**

Dove:

C = Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi) - Contributi statali per investimento ed edilizia.  
D = (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi ) – Fitti passivi – Spese complessive del personale a carico ateneo (A).

#### **SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA** (art. 7, D. Lgs. n. 49/2012).

Indicatore di sintesi che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento. (I SEF) = E/F (>=1 buono, =1 non buono, <1 male).

**Valore Unistrasi: 1,1274193335**

Dove:

E = indicatore: 82% delle somma delle entrate complessive (FFO + Programmazione triennale + tasse studenti) al netto delle spese per fitti.

F = indicatore: somma spese personale e degli oneri di ammortamento sostenuti al netto della quota premiale PRIN al 31/12.

#### **4.4 Il Dipartimento di Eccellenza**

I Dipartimenti di Eccellenza rappresentano un intervento ministeriale innovativo, previsto dalla legge 232 del 2016 (Legge di Bilancio 2017). L'intervento ha l'obiettivo di individuare e finanziare, con cadenza quinquennale e nell'ambito delle 14 aree CUN, i migliori 180 Dipartimenti delle Università statali, che spiccano per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto di sviluppo. Nel 2017 il Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR) è stato ammesso alla selezione dei 180 Dipartimenti di Eccellenza e, con nota prot. n. 192 dell'8.01.2018, il MIUR ha comunicato la sua ammissione al finanziamento nell'Area 10 – “Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche”, assegnando un importo di € 1.077.693,00 per il 2018, per un totale di € 5.388.465,00 nel quinquennio 2018-2022. Nel corso del 2018 è stato quindi costituito, con Ordinanza della Direttrice Generale n. 312.18 del 27.04.2018, un Gruppo di Progetto per la gestione e il monitoraggio della parte amministrativa del Progetto stesso, che, sotto la supervisione amministrativa e procedurale della Direttrice Generale, ha agito raccordandosi con il Magnifico Rettore e con il Direttore del DADR. In particolare, nel corso dell'anno 2018, come previsto nelle azioni pianificate per il primo biennio 2018-2019, sono stati reclutati n. 3 ricercatori universitari a tempo determinato di tipo a) e n. 1 ricercatore universitario a tempo determinato di tipo b). Ulteriori risorse previste dal progetto sono state utilizzate per le Infrastrutture, la Premialità e l'Alta Qualificazione. A seguito del monitoraggio delle attività svolte e delle risorse utilizzate nel 2018 per i progetti dei Dipartimenti di Eccellenza (Nota MIUR n. 2334 del 06.02.2019), a fronte di 56 Università finanziate, alcune delle quali con più di un progetto, l'Università per Stranieri di Siena è risultata uno dei 20 Atenei che hanno impegnato nel 2018 l'intero finanziamento ministeriale, beneficiando così del trasferimento nel 2019 dell'intera quota annuale del finanziamento (pari a € 1.077.693,00).

### **5. Essere comunità per fare comunità**

Il giorno 26 Marzo 2019 si è riunita l'Assemblea della Comunità Universitaria, prevista ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto. L'Assemblea, annunciata dal Magnifico Rettore, Prof. Pietro Cataldi, con una comunicazione via e-mail a tutto il personale in data 18 Febbraio 2019, è stata ufficialmente convocata per trattare il seguente ordine del giorno:

- 1) Bilancio di metà mandato del Rettore;
- 2) Bilancio del Piano Strategico Triennale 2016-2018;
- 3) Linee generali del Piano Strategico Triennale 2019-2021;
- 4) Varie ed eventuali.

L'Assemblea della Comunità Universitaria, alla quale è stato invitato il personale tecnico amministrativo, il personale docente, le rappresentanze delle OOSS-RSU, i rappresentanti degli studenti, è stata per tutti un

momento di incontro e confronto per fare un bilancio delle attività intraprese, di quanto realizzato e di quanto si prevede ancora di fare; l'occasione in cui fare il punto della situazione in merito alla realizzazione degli obiettivi strategici del triennio 2016-2018 con l'opportunità di elaborare nuove proposte e iniziative per il futuro. L'Assemblea si è svolta con una serie di interventi secondo il seguente programma:

**Assemblea della Comunità universitaria**

**Università per Stranieri di Siena**

**26 marzo 2019**

Ore 10.00: relazione introduttiva del Rettore, Pietro Cataldi

Ore 10.30: interventi programmati

Prorettore, Mauro Moretti

Direttrice generale, Silvia Tonveronachi

Direttore del Dadr, Massimo Palermo

Direttrice della Ssds, Marina Benedetti

Coordinatrice della Scuola di Dottorato, Giovanna Frosini

Delegata al Comitato unico di garanzia, Lucinda Spera

Delegato alla ricerca, Giuseppe Marrani

Delegata alla internazionalizzazione e direttrice del Cluss, Carla Bagna

Direttrice della Cils, Sabrina Machetti

Direttrice del Class, Beatrice Garzelli

Direttrice della Ditals, Pierangela Diadori

Direttore del Centro di Eccellenza, Massimo Vedovelli

Direttore del Centro Fast, Andrea Villarini

Dirigente a TD e responsabile dell'Area Management, Annamaria Beligni

Responsabile dell'Area Risorse finanziarie, Maurizio Ferretta

Responsabile dell'Area Risorse umane, Giusi Grassiccia

Rappresentanti sindacali, Susanna Bruni e Marco Cassandro

Rappresentanti degli studenti, Cecilia Valenti e Carlotta Baraldi

ore 13.30: buffet

ore 14.30: dibattito

ore 17.00: match di improvvisazione poetica con Francesco Burrioni

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

Per monitorare la soddisfazione degli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale, l'Università per Stranieri di Siena, adottando i modelli di questionario proposti dall'ANVUR, ha attivato la modalità di somministrazione on line dall'a.a. 2013/2014. La rilevazione delle opinioni degli studenti copre pertanto tutti i corsi di insegnamento attivati e i corsi di dottorato di lingua ed ha prodotto, anche per l'a.a. 2017/2018, una percentuale molto alta di questionari complessivamente compilati a livello di Ateneo pari all'83,56% (sono stati compilati 16.603 questionari su 19.903 possibili), in crescita rispetto ai precedenti anni accademici (pari al 72,94% nell'a.a. 2016/17 e al 70,66% nell'a.a. 2015/16). I [risultati dei questionari sulle opinioni degli studenti](#) sono pubblicati sul sito dell'Ateneo in forma aggregata per ciascun Corso di Studio. In ottemperanza alle direttive del nuovo sistema AVA di ANVUR, nell'a.a. 2017/18 è stato dedicato dai docenti un momento del corso, compreso tra i 2/3 e il termine dello svolgimento delle lezioni, alla compilazione in aula dei questionari on line da parte degli studenti, tramite tablet o smartphone. Il questionario per gli studenti frequentanti si articola in 21 domande che possono essere raggruppate, per area di pertinenza, nei seguenti blocchi o aree di domande: "docente", "insegnamento", "interesse", "soddisfazione", "servizi", "aule", "biblioteca". Gli studenti che si dichiarano non frequentanti o con

frequenza inferiore al 50% sono tenuti a compilare solo una parte delle domande. È inoltre presente un campo riservato ai suggerimenti nel quale gli studenti possono fornire un parere o manifestare eventuali criticità. 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).

Complessivamente i questionari compilati per l'a.a. 2017/2018 dimostrano un generale positivo apprezzamento degli studenti per gli insegnamenti attivati, per le strutture e i servizi dell'Ateneo, confermando in molti casi gli ottimi risultati dei precedenti anni accademici, e in diversi casi anche superandoli.

Nella tabella seguente sono riportati, a livello di Ateneo, le percentuali delle risposte positive ottenute sommando le risposte "Decisamente SÌ" e "più SÌ che NO", per i vari blocchi di domande, degli ultimi tre anni accademici.

**Tabella 21. Percentuali di risposte positive ai blocchi di domande per anno accademico**

BLOCCO DOMANDE	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018
<b>Docente</b>	91,82 %	92,66 %	92,50 %
<b>Insegnamento</b>	84,33 %	85,46 %	84,35 %
<b>Interesse</b>	86,15 %	88,64 %	88,34 %
<b>Soddisfazione</b>	86,10 %	87,34 %	86,14 %
<b>Servizi</b>	79,62 %	81,61 %	81,61 %
<b>Aule</b>	91,33 %	92,92 %	92,74 %
<b>Biblioteca</b>	71,77 % (con Posti 54,69 %)	74,07 % (con Posti 61,08 %)	71,44 % (con Posti 55,77 %)

Le risposte relative al blocco di domande "Docente", con il 92,50% di risposte positive complessive, confermano anche per questo anno accademico l'ottima valutazione del personale docente da parte degli studenti (nell'a.a. 2016/17 era il 92,66% e nell'a.a. 2015/16 era il 91,82%). In particolare dai questionari emergono giudizi positivi per i docenti in termini di reperibilità (95,41%), puntualità (94,90%), capacità di stimolare/motivare l'interesse verso la disciplina (88,25%), chiarezza nell'esposizione degli argomenti (88,96%), coerenza dell'insegnamento con quanto dichiarato nella guida dello studente e sul sito web (94,74%).

Per quanto riguarda il blocco di domande "Servizi" l'81,61% degli intervistati si dichiara soddisfatto, analogamente all'a.a. 2016/217 (81,61%). A tale riguardo, soprattutto per quanto riguarda la copertura Wi-Fi all'interno dell'Ateneo per la quale in passato dai questionari erano emerse alcune criticità, è confermato come lo scorso anno un buon livello di gradimento (78,88%), segno del mantenimento dell'efficacia dell'attuale rete Wi-Fi.

Le risposte relative alle infrastrutture dell'Ateneo (blocco di domande "Aule"), registrando il 92,74% di risposte positive, confermano la valutazione ottima degli scorsi anni (pari al 92,92% per l'a.a. 2016/17 e al 91,33% per l'a.a. 2015/16). In particolare gli studenti si mostrano soddisfatti per l'adeguatezza delle aule dove si sono svolti i corsi (90,99%), per le attrezzature presenti nelle aule (92,52%) e per il loro utilizzo da parte dei docenti (94,69%).

Per quanto concerne il blocco "Biblioteca" si rileva per l'a.a. 2017/18 una percentuale di soddisfazione complessiva pari al 71,44%, in diminuzione rispetto al 74,07% dell'a.a. precedente. Sebbene anche per quest'anno sia elevato l'apprezzamento da parte degli studenti per gli orari di apertura della biblioteca (l'80,56% dell'a.a. 2017/18 si dichiara soddisfatto, in linea con l'80,37% dell'a.a. 2016/17), è tuttavia in calo la soddisfazione per il numero dei posti disponibili (pari al 55,77% contro il 61,08% dell'a.a. 2016/17) e per i libri disponibili (pari al 78,83% contro l'81,32% dell'a.a. 2016/17).

Per il blocco "Insegnamento" l'84,35% degli intervistati nell'a.a. 2017/18 risulta complessivamente soddisfatto (nell'a.a. 2016/17 era l'85,46% e nell'a.a. 2015/16 era l'84,33%), ritenendo il materiale didattico fornito dal docente utile e adeguato (88,31% dell'a.a. 2017/18 rispetto al 89,50% dell'a.a. 2016/17), le conoscenze preliminari possedute sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati

(80,78% dell'a.a. 2017/18 rispetto all'81,27% dell'a.a. 2016/17), le modalità di esame definite in modo chiaro (86,27% dell'a.a. 2017/18 rispetto all'87,41% dell'a.a. 2016/17).

Per quanto riguarda infine il blocco "Soddisfazione", alla domanda "È complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?" si registra per l'a.a. 2017/2018 una percentuale di risposte positive pari all'86,14% che conferma, in linea con gli anni accademici precedenti (87,34% dell'a.a. 2016/17 e 86,10% dell'a.a. 2015/16), l'apprezzamento da parte degli studenti per i corsi frequentati.

Nella seguente tabella, in riferimento a quest'ultima domanda, è possibile raffrontare le percentuali delle risposte positive scorporate per singolo CdS degli ultimi tre anni accademici.

**Tabella 22. Percentuali di risposte positive alla domanda "E' complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?" per ciascun CdS**

Corso di Laurea e Laurea Magistrale	a.a. 2015/2016	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018
L10 - Lingua e cultura	88,65%	91,53%	90,51%
L12 - Mediazione Linguistica	85,51%	86,89%	85,72%
LM14 - Competenze Testuali	88,53%	95,27%	95,98%
LM39 - Scienze Linguistiche	92,39%	87,64%	85,14%

Le indicazioni emerse dalla rilevazione delle opinioni degli studenti confermano pertanto la tendenza ormai costante a una loro complessiva soddisfazione che premia gli sforzi compiuti dall'Ateneo non solo per mantenere, ma anche continuamente per migliorare i servizi e le attività rivolte agli studenti.

L'Ateneo, al fine di apprezzare la soddisfazione dell'utenza esterna, fa riferimento anche alla [Consulta dei Portatori di Interesse](#), costituita ai sensi dell'art.18 dello Statuto di Ateneo, che rappresenta un collegamento permanente dell'Ateneo con il contesto istituzionale, sociale e economico di riferimento, ed ha il compito di:

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

Nella [riunione del 13 dicembre 2018](#) il Rettore ha sottolineato lo stretto rapporto dell'Ateneo con il territorio, gli enti e le organizzazioni afferenti ai settori della produzione, dei servizi e delle professioni, e che pertanto la Consulta dei Portatori di Interesse riveste un ruolo fondamentale all'interno dell'Ateneo, rappresentando un collegamento permanente con il contesto istituzionale, sociale e economico di riferimento. Gli interventi dei rappresentanti della Consulta dei Portatori di Interesse sono stati positivi e propositivi sia per suggerimenti circa lo sviluppo di competenze degli studenti, sia per intercettare necessità del mondo del lavoro dei laureati. In particolare, sono emerse richieste di occupare gli studenti e laureati, italiani e stranieri, in progetti di volontariato, in attività di interpretariato, in collaborazione con l'Ispettorato al lavoro del Ministero del lavoro e delle politiche sociali della sede di Siena.

## 7. Il Benessere Organizzativo e le Pari Opportunità

### 7.1 L'indagine sul Benessere Organizzativo 2018

Come indicato nelle premesse del Piano Strategico 2016-2018, l'Ateneo mira a raggiungere l'obiettivo di avere condizioni di lavoro e di formazione gratificanti per chi studia, chi insegna e chi svolge mansioni tecnico-amministrative. 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 2018](#) è partita l'8 ottobre 2018 e si è conclusa il 31 ottobre 2018. Considerata la complessa articolazione del questionario, l'Università ha ritenuto opportuno procedere ad una somministrazione dello stesso in via informatizzata, procedendo ad una compilazione on-line. Inoltre, al fine di ottenere un tasso di risposta più elevato e, allo stesso tempo, rendere più chiare alcune domande, il questionario è stato molto semplificato rispetto all'anno precedente.

I destinatari del questionario sono stati: il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, il personale docente e ricercatore e i collaboratori ed esperti linguistici, per un totale complessivo di 169 unità. Hanno risposto al questionario 101 unità di personale pari cioè al 60% dei destinatari (nella precedente rilevazione solamente il 35% dei destinatari aveva compilato il questionario). Nella pagina web appositamente dedicata al Benessere Organizzativo è stata pubblicata anche una [comparazione tra i risultati del 2017 e quelli del 2018](#).

### 7.2 Le Pari Opportunità

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

Il 31.07.2018 è stato emanato anche il [Piano triennale di Azioni Positive \(PAP\) 2018-2020 dell'Ateneo](#), predisposto dal CUG - Comitato Unico di Garanzia e approvato dal Senato Accademico nella seduta del 16.07.2018 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 17.07.2018. 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.

Mantenendo viva una tradizione avviata dal Comitato Pari Opportunità, anche nel corso del 2018 il CUG ha inoltre promosso lezioni e conferenze tenute sia da docenti dell'Ateneo, sia da studiosi esterni e da personalità impegnate nel sociale: gli incontri, destinati agli studenti dell'Ateneo e aperti al personale amministrativo e alla cittadinanza, hanno declinato la tematica delle Pari Opportunità da angolazioni e nell'ambito di saperi anche molto diversi tra loro. Tra questi il CUG:

- ha sostenuto e promosso il progetto della Prof.ssa Cristiana Franco ["Compositrici italiane del XX secolo"](#) Lezione-concerto di Annunziata Lia Lantieri (soprano) e Luisa Zecchinelli (pianoforte) che ha avuto luogo il 14 marzo 2018 in occasione della Giornata mondiale della donna,

- ha sostenuto e promosso una sessione della seconda edizione dell'evento [Parole in cammino. Festival dell'italiano e delle lingue d'Italia](#), dedicata al tema dei Linguaggi di genere che è stata ospitata il 7 aprile 2018 nell'Aula Magna dell'Università per Stranieri di Siena e che ha visto la partecipazione della Presidente, Prof.ssa Lucinda Spera;
- ha aderito al documento politico e concesso il proprio patrocinio al Toscana Pride e alla manifestazione che si è svolta a Siena in data 16 giugno 2018 in occasione della XIV Giornata Internazionale contro l'omofobia promossa dall'Unione Europea;
- ha interagito e collaborato con l'Ateneo, quale soggetto capofila di un accordo tra gli Atenei toscani, la Commissione Regionale per le Pari Opportunità e la Regione Toscana, nell'organizzazione della seconda edizione del Premio per tesi di laurea magistrale e pubblicazioni scientifiche su ["Analisi e contrasto degli stereotipi di genere"](#) finanziato dalla Regione Toscana per il triennio 2017-2019; la Presidente del CUG ha svolto il ruolo di Presidente della Commissione di valutazione;
- ha interagito e collaborato con l'Ateneo per la definizione della Carriera Alias (doppio libretto) per studenti in via di transizione di genere e ha partecipato alla rilevazione dati del progetto di ricerca [UniversiTrans](#) dell'Università di Modena e Reggio Emilia: il sito web che contiene la mappatura degli atenei pubblici nazionali dotati (o meno) di carriere alias per studenti/studentesse, docenti e personale amministrativo in transizione di genere.

Il 31 maggio 2018, con D.R. 195.18, è stato emanato il ["Regolamento per l'attivazione e la gestione di una carriera Alias per soggetti in transizione di genere"](#) dell'Università per Stranieri di Siena;

- ha sostenuto e promosso l'incontro ["Carriera Alias: buone prassi e prospettive per la tutela delle persone in transizione di genere"](#) – organizzato presso l'Università per Stranieri di Siena il 26 aprile 2018 da Arcigay Siena "Movimento Pansessuale" con la collaborazione di URadio e le rappresentanze studentesche di UNISI e UNISTRASI;
- ha interagito e collaborato con l'Ateneo per l'attivazione di un servizio di counseling psicologico per gli studenti dell'Ateneo che ne dovessero far richiesta;
- ha interagito e collaborato con l'Ateneo per il questionario sul benessere lavorativo sottoposto al personale docente e tecnico-amministrativo.

La Presidente del CUG ha partecipato nel 2018 alle riunioni del Gruppo sulle tematiche di genere istituito presso la CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane).

## 8. La promozione della trasparenza e il contrasto alla corruzione

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, comma 2 del D.Lgs. 165/2001, e pertanto anche le Università, sono tenute a redigere il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) entro il 31 gennaio di ogni anno. La delibera [ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017](#) (Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione) prevedeva che le istituzioni universitarie, fermo restando il termine del 31 gennaio 2018 per l'adozione del PTPC, dovessero aggiornare i PTPC entro il 31 agosto 2018 tenendo conto delle raccomandazioni contenute nel sopraindicato Aggiornamento.

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

Nel rispetto delle disposizioni di cui sopra, l'Università per Stranieri di Siena ha provveduto ad aggiornare nel 2018, con D.R. n. 302.18 del 31.08.2018 e previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione, il "Piano Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2018-2020" contenente la sezione del "Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2018-2020". Inoltre,

con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30.01.2019 è stato approvato il nuovo “Piano Integrato della Performance e Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2019-2021” contenente la sezione del “Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2019-2021”.

L’ultima delibera [ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018](#) (Approvazione definitiva dell’Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione), in continuità con i precedenti aggiornamenti, approfondisce alcuni aspetti particolarmente rilevanti per le pubbliche amministrazioni. In particolare fornisce indicazioni sulle modalità di adozione annuale del PTPC, presenta una ricognizione dei poteri e del ruolo che la normativa conferisce al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dei requisiti per la sua nomina e la permanenza in carica, chiarendo alcuni aspetti relativi alla sua revoca e al riesame da parte dell’Autorità. Inoltre affronta il tema dei rapporti fra trasparenza, intesa come obblighi di pubblicazione, e nuova disciplina della tutela dei dati personali introdotta dal Regolamento UE 2016/679, e il rapporto tra RPCT e Responsabile della Protezione dei Dati (RPD/DPO). Infine fornisce indicazioni sull’applicazione dell’ipotesi relativa alla c.d. “incompatibilità successiva” (*pantouflage*), sull’adozione dei codici di comportamento da parte delle amministrazioni e sugli aspetti relativi all’attuazione della misura della rotazione del personale.

Il PTPC si applica a tutte le attività dell’Ateneo (amministrative, formative e scientifiche) e comprende le varie situazioni in cui, nel corso delle attività, 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, importanti sono 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, 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 per l’avvio di formazione specifica del personale.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 luglio 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° agosto 2017. Inoltre, per un maggiore coinvolgimento di tutto il personale dell’Ateneo e per garantire il rispetto dei termini e delle norme in materia trasparenza e dell’anticorruzione dell’attività amministrativa dell’Università per Stranieri di Siena, 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 (Ordinanza della Direttrice Generale n. 456.18 del 20.07.2018).

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 \(RPD/DPO\)](#) e, con D.R. n. 226.18 del 22.06.2018, del [Gruppo di lavoro a supporto](#) del

Responsabile della Protezione dei Dati (RPD/DPO) nell'espletamento delle attività connesse all'applicazione del suddetto Regolamento UE 679/2016.

La "mappatura dei processi organizzativi", che consiste nell'individuazione dei processi, delle sue fasi e delle responsabilità per ciascuna fase, 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. La mappatura dei processi organizzativi dell'Università per Stranieri di Siena è iniziata alla fine del 2017. Nel corso del 2018 si sono tenuti vari incontri tra la Direttrice Generale e i Responsabili delle Aree/Strutture dell'Ateneo per l'analisi dei processi e l'utilizzo del software acquistato appositamente per questa rilevazione. Nel corso del 2019 è stata avviata la mappatura tramite tale applicativo.

Al fine di evitare che gli adempimenti ed i controlli in materia di anticorruzione e trasparenza vengano avvertiti come meri adempimenti e appesantimenti dell'azione amministrativa, l'Ateneo ha inserito sia nel [Piano della Formazione 2017-2018](#) che nel [Piano della Formazione 2019-2020](#), primi documenti redatti in questo ambito dall'Università per Stranieri di Siena, proposte formative specifiche sull'argomento della prevenzione e della lotta alla corruzione.

Come detto sopra le ridotte dimensioni dell'Ateneo facilitano un controllo diffuso su tutte le attività a rischio corruttivo che vanno 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 sugli strumenti di 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 permetta le segnalazioni in modo anonimo ([whistleblowing](#)).

L'Ateneo attua il proprio programma della Trasparenza prevedendo l'organizzazione anche di [Giornate della Trasparenza](#), con cadenza annuale e senza nuovi o maggiori oneri per il bilancio e di attività all'interno dell'Open Day dedicato all'orientamento degli studenti. Le Giornate della Trasparenza sono tenute dal Rettore e dalla Direttrice Generale, con il coinvolgimento del Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione (se diverso dal Direttore Generale) 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 e integrità.

## 9. La performance organizzativa

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'Ateneo individua gli obiettivi di *Performance organizzativa di Ateneo* nel Piano Integrato che si allineano alle strategie complessive dell'Ateneo e sono caratterizzati dai relativi indicatori e target. 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.

Mentre la Performance organizzativa di Ateneo si rivolge alla visione e al funzionamento complessivo dell'Ateneo, 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 e devono avere ampio respiro per coinvolgere attivamente tutto il personale afferente. Sono essenzialmente rivolti a

misure di efficienza relative al funzionamento ordinario; è anche possibile che gli obiettivi siano 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.

## 9.1 Gli obiettivi 2018 della Direttrice Generale

L'Università per Stranieri di Siena utilizza il meccanismo degli "obiettivi a cascata" che prevede cioè che dagli Obiettivi Strategici contenuti nel [Piano Strategico 2016-2018](#) dell'Ateneo vengano individuati, a cascata, degli Obiettivi Operativi Prioritari da assegnare alla Direttrice Generale e, da questa, sempre a cascata, a tutta l'Amministrazione, dettagliando la portata e la misura degli stessi alla singola struttura amministrativa coinvolta. Questo meccanismo da un lato consente a tutti i componenti dell'organizzazione di percepire come le loro azioni quotidiane contribuiscano al successo complessivo dell'Ateneo e dall'altro assicura che le risorse umane e finanziarie siano in linea con le priorità strategiche.

Nella definizione degli Obiettivi assegnati per il 2018 alla Direttrice Generale è stato tenuto conto anche dei risultati conseguiti nell'anno 2017, così come sono stati presentati al Nucleo di Valutazione e agli Organi di Governo nei primi mesi del 2018.

Gli Obiettivi Operativi della Direttrice Generale per l'anno 2018, dettagliati nella tabella seguente, sono stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26.01.2018, in attuazione di quanto previsto dall'art. 30, comma 7 dello Statuto, ai fini della valutazione dei risultati di gestione per l'attribuzione della retribuzione di risultato (art. 12, comma 13 dello Statuto).

### OBIETTIVI 2018 DELLA DIRETTRICE GENERALE (approvati dal Consiglio di Amministrazione del 26.01.2018)

Obiettivi Strategici da Piano Strategico 2016 - 2018	Obiettivi Operativi Prioritari	Azioni operative	Indicatori	Data di completamento	
<b>Obiettivo Strategico n. 1</b> Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo	<b>1.1. Adeguamento fabbisogno del personale</b>	i. Espletamento concorsi per assunzione personale t.a. categoria C	Assunzione del personale	30/06/2018	
		ii. Espletamento concorso per assunzione personale t.a. categoria D	Assunzione del personale	30/06/2018	
		iii. Espletamento concorsi per assunzione Collaboratore ed Esperto Linguistico - CEL	Assunzione del personale	31/08/2018	
<b>Obiettivo Strategico n. 2</b> Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico - amministrativo	<b>2.1. Incremento delle competenze del personale tecnico - amministrativo</b>	i. Programmazione, organizzazione e realizzazione formazione linguistica del personale t.a. (lingua inglese)	Miglioramento delle conoscenze della lingua inglese. N° attività di formazione	31/12/2018	
		ii. Informatizzazione del ciclo della performance	Attivazione della procedura informatica	31/12/2018	
		iii. Ottimizzazione dei servizi della Biblioteca con particolare riferimento alla gestione dei flussi di accesso e dell'organizzazione degli spazi	Miglioramento del livello di soddisfazione degli studenti sui servizi della Biblioteca	31/12/2018	
		iv. Definizione di una mappa aggiornata dei processi	Descrizione dei processi, individuazione dei fattori critici e delle azioni di miglioramento	30/09/2018	
		v. Riorganizzazione dei processi e delle procedure sulla base dell'operatività delle due principali sedi dell'Ateneo (Piazza Rosselli e Piazza Amendola)	Razionalizzazione della funzionalità delle sedi	30/09/2018	
		vi. Attivazione PagoPA – nodo nazionale dei pagamenti elettronici	Operatività del sistema	31/10/2018	
	<b>2.2. Controllo di Gestione d'Ateneo</b>	i. Completamento del Manuale del Controllo di Gestione	Presentazione del Manuale agli Organi competenti	31/06/2018	
		ii. Informatizzazione del processo per il Controllo di Gestione	Attivazione del processo	31/07/2018	
	<b>Obiettivo Strategico n. 3</b> Incremento degli spazi per la didattica e per le altre attività	<b>3.1. Trasferimento sede legale dell'Ateneo da Piazza Rosselli a Piazza Amendola - Palazzo Il Prato</b>	i. Trasferimento di tutte le strutture amministrative nella nuova sede di Piazza Amendola	Completamento del trasferimento	30/06/2018
		<b>3.2. Incremento degli spazi per la didattica</b>	i. Realizzazione di una nuova aula di almeno 100 posti nella sede dell'Ateneo di Piazza Rosselli	Aumento dei posti per gli studenti	30/06/2018

	<b>3.3. Incremento degli spazi per il personale</b>	i. Aumento degli spazi per studi docenti, docenti di lingua, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca e dottorandi	Aumento delle postazioni di lavoro per docenti, docenti di lingua, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca e dottorandi	30/06/2018
<b>Obiettivo Strategico n. 4</b>	<b>Consolidamento del numero degli studenti iscritti e delle altre attività</b>			
<b>Obiettivo Strategico n. 5</b>	<b>Allargamento degli insegnamenti linguistici</b>			
<b>Obiettivo Strategico n. 6</b>	<b>Razionalizzazione dell'offerta didattica</b>			
<b>Obiettivo Strategico n. 7</b>	<b>Rafforzamento della ricerca di base e della ricerca avanzata</b>	<b>7.1. Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca</b>	i. Funzionalizzazione del supporto amministrativo alla ricerca	Individuazione delle azioni di supporto mirato 31/10/2018
<b>Obiettivo Strategico n. 8</b>	<b>Sviluppo della Terza missione</b>	<b>8.1 Partecipazione dell'Ateneo al Servizio Civile Universale</b>	i. Organizzazione ed attivazione Servizio Civile "Volontari Linguistici in Sud – America"	Partenza dei 29 volontari selezionati 30/09/2018
		<b>8.2. Attività dei Centri di Ricerca e Servizio dell'Ateneo – Centro DITALS</b>	i. Organizzazione del XXIII Congresso AIPI 2018 – Associazione Internazionale Professori di Italiano – Siena 5-8 settembre 2018	Supervisione delle attività organizzative 31/08/2018
<b>Obiettivo Strategico n. 9</b>	<b>Revisione e razionalizzazione delle normative interne</b>	<b>9.1. Redazione nuovi Regolamenti e revisione Regolamenti già in essere</b>	i. Revisione dello Statuto dell'Ateneo e del corpus dei Regolamenti	Numero delle revisioni e delle semplificazioni effettuate 31/12/2018
			ii. Regolamento nuova normativa sulla privacy (GDPR)	Stesura del Regolamento 30/04/2018
			iii. Regolamento per provvidenze al personale T.A.	Stesura del Regolamento 30/06/2018
			iv. Rilettura dei diversi strumenti di programmazione dell'Ateneo per una loro maggiore integrazione e semplificazione	Miglioramento e facilitazione della fruibilità e dell'accesso alle informazioni 30/09/2018
			v. Reingegnerizzazione del processo di supporto alle attività del Nucleo di Valutazione/OIV sulla base del rinnovato ruolo ad esso attribuito dal D.Lgs. n. 74/2017	Realizzazione delle azioni di supporto 31/05/2018
			vi. Revisione del processo relativo alla Performance individuale e organizzativa e dei modelli di valutazione	Completamento dell'analisi del processo e adozione delle decisioni operative correlate 31/07/2018
<b>Obiettivo Strategico n. 10</b>	<b>Rafforzamento e rilancio degli scambi internazionali</b>			

## 9.2 Conferimento degli obiettivi 2018 dalla Direttrice Generale al Dirigente e ai Responsabili delle Aree/Strutture dell'Ateneo

In data 22.06.2018 sono stati conferiti formalmente gli Obiettivi operativi ai Responsabili delle singole Aree/Strutture e organizzati incontri con il personale afferente per illustrarli, per una condivisione e partecipazione attiva di tutto il personale dell'Ateneo alla realizzazione degli stessi.

A seguito del comando triennale presso altro Ateneo del Dirigente dell'Area Assicurazione Qualità, Dott. Alessandro Balducci, è stato conferito alla Dott.ssa Anna Maria Beligni, con D.R. n. 18 del 15.01.2018, l'incarico di Dirigente a tempo determinato per la suddetta Area, con decorrenza dal 16.01.2018, con l'obiettivo di armonizzare, nel rispetto ed in attuazione della normativa vigente, tutti i processi e le attività afferenti all'Area, ed in particolare:

- coordinamento delle strutture e dei documenti strategici relativi a qualità e accreditamento;
- interazione, supporto e funzioni di segreteria al Nucleo di Valutazione, anche nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione;
- cura delle Banca dati relativa alle funzioni di analisi e valutazione del Nucleo di Valutazione;

- interazione e supporto per lo sviluppo dei piani triennali, del piano della performance e di altri eventuali documenti di programmazione e valutazione;
- adempimenti ISO 9001;
- responsabilità e coordinamento degli adempimenti previsti dal D.L. 150/2009, dalla Legge 190/2012 e dal D. Lgs. 33/2013.

Alla stessa Dirigente, con Ordinanza della Direttrice Generale n. 40 del 18.01.2018, è stato inoltre conferito l'interim di Responsabile dell'Area Management Didattico e URP.

In data 28.08.2018 sono stati assegnati ulteriori obiettivi prioritari alla Responsabile dell'Area Risorse Umane e alla Dirigente Area Assicurazione Qualità.

#### **Area Assicurazione Qualità**

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

*Obiettivi operativi conferiti alla Dirigente:*

- Reingegnerizzazione del processo di supporto alle attività del Nucleo di Valutazione/OIV sulla base del rinnovato ruolo ad esso attribuito dal D.Lgs. n. 74/2017;
- Revisione del processo relativo alla Performance individuale e organizzativa e dei modelli di valutazione *(in collaborazione con la Responsabile dell'Area Risorse Umane)*.

#### **Area Management Didattico e URP**

*Responsabile (ad interim la Dirigente dell'Area Assicurazione Qualità):* Anna Maria Beligni

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Organizzazione ed attivazione del Servizio Civile "Volontari Linguistici in Sud-America"

#### **Area Risorse Finanziarie**

*Responsabile:* Maurizio Ferretta

*Obiettivi operativi conferiti al Responsabile:*

- Attivazione PagoPA – nodo nazionale dei pagamenti elettronici;
- Completamento del Manuale del Controllo di Gestione;
- Attivazione informatizzata del processo di Controllo di Gestione *(in collaborazione con il Direttore del Centro Servizi Informatici)*;
- Elaborazione del Regolamento per le provvidenze al personale T.A. *(in collaborazione con la Responsabile dell'Area Risorse Umane)*.

#### **Area Risorse Umane**

*Responsabile:* Giuseppina Grassiccia

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Espletamento concorsi per l'assunzione di personale T.A. di categoria C;
- Espletamento concorsi per l'assunzione di personale T.A. di categoria D;
- Espletamento concorsi per assunzione di Collaboratori ed Esperti Linguistici – CEL;
- Programmazione, organizzazione e realizzazione formazione linguistica del personale T.A. (lingua inglese);
- Elaborazione del Regolamento per le provvidenze al personale T.A. *(in collaborazione con il Responsabile dell'Area Risorse Finanziarie)*;
- Definizione di una mappa aggiornata dei processi;
- Revisione del processo relativo alla Performance individuale e organizzativa e dei modelli di valutazione *(in collaborazione con la Dirigente dell'Area Assicurazione Qualità)*.

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

*Responsabile:* Laura Grassi

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Riorganizzazione dei processi e delle procedure sulla base dell'operatività delle due principali sedi dell'Ateneo (Piazza Rosselli e Piazza Amendola);
- Funzionalizzazione del supporto amministrativo alla ricerca;
- Organizzazione del XXIII Congresso AIPi 2018 – Associazione Internazionale Professori di Italiano *(in collaborazione con la Responsabile del Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne, il Direttore del Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali e la Responsabile della Sezione "Esami, Formazione e Documentazione DITALS" del Centro DITALS)*.

#### **Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne**

*Responsabile:* Susanna Bruni

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Progettazione di uno specifico portale di Ateneo conforme alle norme sull'accessibilità (*in collaborazione con il Direttore del Centro Servizi Audiovisivi*);
- Redazione proposta per il miglioramento dell'utilizzo dei social network di Ateneo;
- Organizzazione del XXIII Congresso AIPI 2018 – Associazione Internazionale Professori di Italiano (*in collaborazione con la Responsabile del Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio, il Direttore del Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali e la Responsabile della Sezione "Esami, Formazione e Documentazione DITALS" del Centro DITALS*);
- Progettazione e realizzazione di pagine del portale di Ateneo dedicate alla Terza Missione.

#### **Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso**

*Responsabile: Raffaella Serchi*

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Applicazione del nuovo Regolamento europeo sulla privacy (GDPR) (*in collaborazione con il Direttore del Centro Servizi Informatici*);
- Stesura del Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite ("Whistleblowing");
- Stesura del Regolamento per il riconoscimento dei titoli di studio accademici conseguiti all'estero;
- Stesura del Regolamento per le riunioni in modalità telematica.

#### **Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali**

*Direttore: Simone Madioni*

*Obiettivi operativi conferiti al Direttore:*

- Progettazione e redazione del capitolato tecnico per nuove aule didattiche e progressiva digitalizzazione ed adeguamento alle nuove tecnologie delle strutture di supporto alla didattica;
- Progettazione e redazione del capitolato tecnico per un nuovo sistema di *digital signage* per la comunicazione/informazione interna all'Ateneo;
- Progettazione di uno specifico portale di Ateneo conforme alle norme sull'accessibilità (*in collaborazione con la Responsabile del Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne*);
- Organizzazione del XXIII Congresso AIPI 2018 – Associazione Internazionale Professori di Italiano (*in collaborazione con la Responsabile del Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne, la Responsabile del Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio e la Responsabile della Sezione "Esami, Formazione e Documentazione DITALS" del Centro DITALS*).

#### **Centro Servizi Informatici**

*Direttore: Gianpiero Ciacci*

*Obiettivi operativi conferiti al Direttore:*

- Attivazione della procedura per l'informatizzazione del ciclo della performance;
- Attivazione informatizzata del processo di Controllo di Gestione (*in collaborazione con il Responsabile dell'Area Risorse Finanziarie*);
- Applicazione del nuovo Regolamento europeo sulla privacy (GDPR) (*in collaborazione con la Responsabile del Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso*).

#### **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 operativi conferiti alla Responsabile:*

- Riorganizzazione banca dati CILS;
- Analisi dei risultati degli esami CILS, ai fini dell'incremento e del miglioramento del processo di validazione degli stessi;
- Ridefinizione dei criteri di valutazione delle prove di produzione scritta e orale;
- Formazione, aggiornamento e coordinamento dei valutatori;
- Ricerca sulle correlazioni fra i punteggi delle prove di produzione scritta e prove di lessico;
- Analisi dei dati delle sessioni di esame ai fini di una maggiore trasparenza e controllo dei servizi appaltati.

*Sezione "Progettazione e produzione delle prove CILS, formazione e tirocini"*

*Responsabile: Laura Sprugnoli*

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Incremento delle procedure di accreditamento ALTE (Association of Language Testers in Europe);
- Revisione del formato dell'esame di livello A2;
- Implementazione della banca dati testuale per la realizzazione delle prove d'esame;
- Revisione dei criteri di valutazione delle prove di produzione scritta e orale.

## **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 operativi conferiti alla Responsabile:*

- Organizzazione del XXIII Congresso AIPI 2018 – Associazione Internazionale Professori di Italiano (*in collaborazione con la Responsabile del Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne, la Responsabile del Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio e il Direttore del Centro Servizi Audiovisivi*);
- Personalizzazione ed adeguamento alle necessità del Centro DITALS della nuova piattaforma Moodle – Cineca per l'erogazione delle attività on line del Centro stesso.

## **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 operativi conferiti alla Responsabile:*

- Progettazione dei materiali CILS con tutor per la creazione di corsi on line sulla nuova piattaforma Moodle - Cineca;
- Aggiornamento nelle classi di lingua italiana in presenza per l'attività glottodidattica;
- Fattibilità di MOOC di contenuto storico – artistico e disseminazione della didattica on line per nuovi utenti.

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

*Responsabile:* Hamid Reza Mousavi

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Revisione del Regolamento del Master "E-learning per l'insegnamento dell'italiano a stranieri";
- Studio di fattibilità per la riprogettazione dello Spazio Condiviso del Master ELIAS in base alle caratteristiche della nuova piattaforma Moodle - Cineca.

## **Biblioteca**

*Responsabile (ad interim la Direttrice Generale):* Silvia Tonveronachi

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Ottimizzazione dei servizi della Biblioteca con particolare riferimento alla gestione dei flussi di accesso e dell'organizzazione degli spazi.

## **Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici**

*Responsabile (ad interim la Direttrice Generale):* Silvia Tonveronachi

*Obiettivi operativi conferiti alla Responsabile:*

- Trasferimento di tutte le strutture amministrative nella nuova sede di Piazza Amendola;
- Realizzazione di una nuova aula di almeno 100 posti nella sede dell'Ateneo di Piazza Rosselli;
- Aumento degli spazi per studi docenti, docenti di lingua, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca e dottorandi.

Nella tabella che segue viene dettagliata la filiera obiettivi/indicatori/target e l'assegnazione degli obiettivi operativi a tutte le Aree/Strutture dell'Ateneo per l'anno 2018.

Con il D.R. n. 302 del 31.08.2018 è stato adottato il [Piano Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione, e della Trasparenza 2018-2020](#) contenente anche la riformulazione degli obiettivi della Direttrice Generale per l'anno 2018, con un maggior dettaglio sui target e sulle fasi di realizzazione degli obiettivi stessi, secondo le indicazioni del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

Si segnala che è in fase di completamento la relazione della Direttrice Generale relativa al raggiungimento degli Obiettivi Operativi Prioritari per l'anno 2018, che è stata redatta prendendo in considerazione anche le relazioni presentate, su specifica richiesta della Direttrice stessa (08.01.2019 prot. n. 191 e 10.01.2019 prot. n. 325), dal Dirigente e dai Responsabili di Area e Struttura dell'Ateneo sulle attività svolte, in particolare, per la realizzazione degli obiettivi loro assegnati. Le relazioni sono reperibili presso l'Area Risorse Umane.

## OBIETTIVI 2018 dell'Ateneo conferiti dalla Direttrice Generale al Dirigente e ai Responsabili delle Aree/Strutture dell'Ateneo

Obiettivi Strategici da Piano Strategico 2016 - 2018	Obiettivi Operativi Prioritari	Responsabili Aree/Strutture	Azioni operative	Indicatori procedurali	Misurazione Indicatore	Target 2018	Cronoprogramma	
							Fasi intermedie	Data di completamento
<b>Obiettivo Strategico n. 1</b> Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo	1.1. Adeguamento fabbisogno del personale	Responsabile Area Risorse Umane	i. Espletamento concorsi per assunzione personale T.A. categoria C	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale di categoria C al 31/12/2018 rispetto al 31/12/2017	4 unità	- 31/07/2018: delibera dei profili in CdA; - 31/10/2018: espletamento del concorso.	- 31/12/2018: assunzione
		Responsabile Area Risorse Umane	ii. Espletamento concorso per assunzione personale T.A. categoria D	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale di categoria D al 31/12/2018 rispetto al 31/12/2017	4 unità	- 31/07/2018: delibera dei profili in CdA; - 31/10/2018: espletamento del concorso.	- 31/12/2018: assunzione
		Responsabile Area Risorse Umane	iii. Espletamento concorsi per assunzione Collaboratore ed Esperto Linguistico - CEL	Assunzione del personale	Variazione numerica del personale CEL al 31/12/2018 rispetto al 31/12/2017	3 unità	- 30/06/2018: delibera dei profili in CdA; - 31/08/2018: espletamento del concorso.	- 30/09/2018: assunzione
<b>Obiettivo Strategico n. 2</b> Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico - amministrativo	2.1. Incremento delle competenze del personale tecnico - amministrativo	Responsabile Area Risorse Umane	i. Programmazione, organizzazione e realizzazione formazione linguistica del personale T.A. (lingua inglese)	Miglioramento delle conoscenze della lingua inglese. N° attività di formazione	Percentuale del personale T.A. formato sul numero totale del personale T.A.	20% del personale T.A.	- 30/09/2018: individuazione del personale T.A. da formare; - 31/10/2018: organizzazione dei corsi di formazione.	- 31/12/2018: conclusione dei corsi
		Direttore Centro Servizi Informatici	ii. Informatizzazione del ciclo della performance	Attivazione della procedura informatica	ON/OFF	Procedura attiva	- 31/10/2018: presentazione del progetto.	- 31/12/2018: procedura attiva
		Responsabile Biblioteca (ad interim la Direttrice Generale)	iii. Ottimizzazione dei servizi della Biblioteca con particolare riferimento alla gestione dei flussi di accesso e dell'organizzazione degli spazi	Miglioramento del livello di soddisfazione degli studenti sui servizi della Biblioteca	Variazioni percentuali dei valori delle risposte al questionario agli studenti a.a. 2017/18 rispetto a quelle dell' a.a precedente	+ 2%		- 30/09/2018
		Responsabile Area Risorse Umane	iv. Definizione di una mappa aggiornata dei processi	Descrizione dei processi, individuazione dei fattori critici e delle azioni di miglioramento	ON/OFF	Generazione report	- 31/08/2018: nomina del Gruppo Lavoro.	- 31/10/2018: presentazione del report
		Responsabile Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio	v. Riorganizzazione dei processi e delle procedure sulla base dell'operatività delle due principali sedi dell'Ateneo (Piazza Rosselli e Piazza Amendola)	Razionalizzazione della funzionalità delle sedi	ON/OFF	Riorganizzazione di tutti i processi e procedure individuate	- 30/09/2018: individuare i processi e le procedure da riorganizzare.	- 30/11/2018: attuazione della riorganizzazione
	Responsabile Area Risorse Finanziarie	vi. Attivazione PagoPA – nodo nazionale dei pagamenti elettronici	Operatività del sistema	ON/OFF	Pagamenti effettuabili		- 31/10/2018	
	2.2. Controllo di Gestione d'Ateneo	Responsabile Area Risorse Finanziarie	i. Completamento del Manuale del Controllo di Gestione	Presentazione del Manuale agli Organi competenti	ON/OFF	Generazione manuale	- 30/06/2018: presentazione del progetto.	- 31/10/2018: adozione del manuale
Direttore Centro Servizi Informatici Responsabile Area Risorse Finanziarie		ii. Informatizzazione del processo per il Controllo di Gestione	Attivazione del processo	ON/OFF	Processo attivo	- 31/07/2018: creazione foglio di lavoro e test.	- 30/11/2018: processo informatizzato attivo	
<b>Obiettivo Strategico n. 3</b> Incremento degli spazi per la didattica e per le altre attività	3.1. Trasferimento sede legale dell'Ateneo da Piazza Rosselli a Piazza Amendola - Palazzo Il Prato	Responsabile Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici (ad interim la Direttrice Generale)	i. Trasferimento di tutte le strutture amministrative nella nuova sede di Piazza Amendola	Completamento del trasferimento	ON/OFF	Trasferimento completato		- 30/09/2018
	3.2. Incremento degli spazi per la didattica	Direttore Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali	i. Realizzazione di una nuova aula di almeno 100 posti nella sede dell'Ateneo di Piazza Rosselli	Aumento dei posti per gli studenti	Variazione tra il numero di aule da 100 posti al 31/12/2017 ed il numero di quelle al 30/06/2018	1 aula da 100 posti		- 30/06/2018
		Responsabile Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici (ad interim la Direttrice Generale)						
3.3. Incremento degli spazi per il personale	Responsabile Area Acquisti Centralizzati e Servizi Tecnici (ad interim la Direttrice Generale)	i. Aumento degli spazi per studi docenti, docenti di lingua, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca e dottorandi	Aumento delle postazioni di lavoro per docenti, docenti di lingua, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca e dottorandi	Variazione tra il numero di postazioni per gli studi dei docenti di lingua, CEL, assegnisti e dottorandi al 31/12/2017 ed il numero di quelle al 30/06/2018	10 postazioni di lavoro			- 30/06/2018
<b>Obiettivo Strategico n. 4</b> Consolidamento del numero degli studenti iscritti e delle altre attività								
<b>Obiettivo Strategico n. 5</b> Allargamento degli insegnamenti linguistici								

Obiettivi Strategici da Piano Strategico 2016 - 2018	Obiettivi Operativi Prioritari	Responsabili Aree/Strutture	Azioni operative	Indicatori procedurali	Misurazione Indicatore	Target 2018	Cronoprogramma	
							Fasi intermedie	Data di completamento
<b>Obiettivo Strategico n. 6</b> Razionalizzazione dell'offerta didattica								
<b>Obiettivo Strategico n. 7</b> Rafforzamento della ricerca di base e della ricerca avanzata	<b>7.1. Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca</b>	Responsabile Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio Responsabile Sezione "Percorsi di formazione e aggiornamento in presenza, online e in formato blended" - Centro FAST Responsabile Sezione "Percorsi didattici in presenza e a distanza e tutoraggio online" - Centro FAST Responsabile Sezione "Esami, Formazione e Documentazione DITALS" - Centro DITALS Responsabile Sezione "Valutazione e validazione delle prove CILS" - Centro CILS Responsabile Sezione "Progettazione e produzione delle prove CILS, formazione e tirocini" - Centro CILS	i. Funzionalizzazione del supporto tecnico/amministrativo alla ricerca	Individuazione delle azioni di supporto mirato	ON/OFF	Rispetto scadenze	- 30/06/2018: individuazione delle azioni di supporto tecnico/amministrativo alla ricerca.	- 31/10/2018: attuazione delle azioni di supporto
<b>Obiettivo Strategico n. 8</b> Sviluppo della Terza missione	<b>8.1 Partecipazione dell'Ateneo al Servizio Civile Universale</b>	Responsabile Area Management Didattico e URP (ad interim la Dirigente Area Assicurazione Qualità)	i. Organizzazione ed attivazione Servizio Civile "Volontari Linguistici in Sud - America"	Partenza dei 29 volontari selezionati	ON/OFF	Rispetto scadenze		- 30/09/2018
	<b>8.2. Attività dei Centri di Ricerca e Servizio dell'Ateneo - Centro DITALS</b>	Responsabile Sezione "Esami, Formazione e Documentazione DITALS" - Centro DITALS Direttore Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali Responsabile Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio Responsabile Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne	i. Organizzazione del XXIII Congresso AIPI 2018 - Associazione Internazionale Professori di Italiano (Siena 5-8 settembre 2018)	Supervisione delle attività organizzative	ON/OFF	Rispetto scadenze	- 31/01/2018: definizione del budget; - 30/06/2018: definizione del programma del Convegno.	- 31/08/2018: completamento dell'organizzazione del Convegno
<b>Obiettivo Strategico n. 9</b> Revisione e razionalizzazione delle normative interne	<b>9.1. Redazione nuovi Regolamenti e revisione Regolamenti già in essere</b>	Responsabile Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso	i. Revisione dello Statuto dell'Ateneo e del corpus dei Regolamenti	Numero delle revisioni e delle semplificazioni effettuate e stesura nuovi regolamenti	Numero regolamenti redatti sul numero dei regolamenti da redigere	n.3 regolamenti da redigere		- 31/12/2018
		Responsabile Sezione "Percorsi di formazione e aggiornamento in presenza, online e in formato blended" - Centro FAST			ON/OFF	Rispetto scadenze		
		Responsabile Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso	ii. Regolamento nuova normativa sulla privacy (GDPR)	Stesura del Regolamento	ON/OFF	Rispetto scadenze		- 30/04/2018
		Direttore Centro Servizi Informatici						
		Responsabile Area Risorse Finanziarie	iii. Regolamento per provvidenze al personale T.A.	Stesura del Regolamento	ON/OFF	Rispetto scadenze		- 31/10/2018
		Responsabile Area Risorse Umane						
		Direttore Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali	iv. Rilettura dei diversi strumenti di programmazione dell'Ateneo per una loro maggiore integrazione e semplificazione	Miglioramento e facilitazione della fruibilità e dell'accesso alle informazioni	ON/OFF	Elaborazione progetto		- 30/09/2018: presentazione del progetto
		Responsabile Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne						
		Dirigente Area Assicurazione Qualità	v. Reingegnerizzazione del processo di supporto alle attività del Nucleo di Valutazione/OIV sulla base del rinnovato ruolo ad esso attribuito dal D.Lgs. n. 74/2017	Realizzazione delle azioni di supporto	ON/OFF	Riorganizzazione Area Qualità		- 31/05/2018
Responsabile Area Risorse Umane	vi. Revisione del processo relativo alla Performance individuale e organizzativa e dei modelli di valutazione	Completamento dell'analisi del processo e adozione delle decisioni operative correlate	ON/OFF	Rispetto scadenze		- 31/10/2018: presentazione del report		
Dirigente Area Assicurazione Qualità								
<b>Obiettivo Strategico n. 10</b> Rafforzamento e rilancio degli scambi internazionali								

## 10. La Performance individuale

Il contributo individuale, e quindi gli obiettivi del singolo, sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica "a cascata"; questo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella missione e nel mandato istituzionale dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Il modello di valutazione delle performance individuali del personale dirigente (Direttore Generale e Dirigente), di posizione EP e D con ruolo di responsabilità, è collegato ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 come novellato dal D. Lgs. 74/2017:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il modello complessivo per la valutazione delle performance individuali per il personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità è collegato al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza.

La misurazione della performance individuale avviene secondo quanto stabilito nei contratti collettivi decentrati destinati all'attribuzione del salario accessorio, che prevede criteri differenziati di valutazione individuale come meglio specificato nel paragrafo successivo.

Si segnala che il CCNL 2016-2018 del Comparto Istruzione e Ricerca è stato sottoscritto in data 19.04.2018. La certificazione della costituzione dei Fondi accessori per il personale tecnico-amministrativo e dirigente da parte del Collegio dei Revisori dei Conti è stata effettuata in data 23.03.2019 e 24.03.2019 ed approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nella seduta del 25.03.2019, ai sensi dell'art. 12, comma 20 dello Statuto.

### 10.1 La valutazione del personale di categoria B, C e D

Il Responsabile procede alla valutazione delle prestazioni del personale B, C e D afferente alla propria struttura con una scheda da consegnare e far sottoscrivere al dipendente (v. scheda di valutazione), nella quale siano evidenziati i seguenti criteri che rientrano nel più ampio concetto di valutazione dei comportamenti organizzativi:

- partecipazione attiva ai processi innovativi e di cambiamento dell'organizzazione: max. punti 3,
- conoscenza e apprendimento delle nuove tecnologie digitali: max. punti 3,
- velocità nell'esecuzione dei compiti assegnati: max. punti 3,
- partecipazione attiva alle attività di formazione e disponibilità di lavoro in gruppo: max. punti 3,
- condivisione degli obiettivi e raggiungimento dei risultati: max. punti 3.

La somma dei punti dà luogo alla valutazione finale del Responsabile espressa in percentuale. La cifra spettante viene corrisposta sulla base di due parametri:

- valutazione finale del Responsabile,
- coefficiente percentuale di abbattimento proporzionale legato alle assenze, con una franchigia di 10 giorni annui.

La moltiplicazione dei due parametri e della quota pro capite dà luogo al valore della cifra spettante.

La quota destinata ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi, ai sensi dell'art. 88 c. 3 del CCNL, viene suddivisa per il numero dei lavoratori che ne hanno diritto, dando origine alla quota pro capite.

Le indennità di responsabilità previste dall'art. 91 del CCNL sono attribuite al personale inquadrato nelle categorie B, C, D (art. 91 c. 1 del CCNL) in relazione all'assetto organizzativo dell'Ateneo tenendo conto dei seguenti criteri:

- 1) livello di responsabilità,
- 2) grado di autonomia nello svolgimento delle proprie funzioni,
- 3) complessità delle competenze attribuite,
- 4) specializzazione richiesta dai compiti affidati,
- 5) caratteristiche innovative dalla professionalità richiesta.

Gli incarichi sono conferiti con atto scritto e motivato della Direttrice Generale.

Per quanto concerne le indennità di responsabilità di cui all'Art. 91 c. 3 del CCNL, attribuiti per particolari incarichi di responsabilità e svolgimento di funzioni complesse o rilevanti, a personale appartenente alla sola categoria D (Art. 91 c. 3 del CCNL), la Direttrice Generale, nell'individuazione del personale a cui conferire l'incarico, tiene conto, oltre che delle informazioni agli atti, del parere e/o della proposta del Responsabile della struttura di appartenenza del dipendente, sulla base dei seguenti criteri:

- 1) professionalità richiesta per lo svolgimento di funzioni ed attività e livello di responsabilità ad esse connesso,
- 2) complessità delle competenze e grado di specializzazione richiesta dai compiti affidati,
- 3) attitudine a sviluppare eventuali caratteristiche innovative della professionalità richiesta,
- 4) requisiti culturali e professionali,
- 5) esperienza acquisita anche certificata.

Il dipendente che non ritenga congrua la valutazione delle prestazioni e il compenso assegnatogli, entro 7 giorni dalla ricezione della stessa, può formulare le proprie osservazioni al Direttore Generale, che deciderà entro 20 giorni.

In data 24.05.2019 la Delegazione di parte pubblica e le OO.SS.-RSU hanno siglato l'Ipotesi di Contratto Collettivo Integrativo relativo ai criteri di utilizzo dei Fondi accessori per l'anno 2018 per il personale di categoria B, C e D. Al momento l'Ipotesi di Contratto è in fase di certificazione da parte del Collegio dei Revisori dei Conti dell'Ateneo. Pertanto, la valutazione del personale B, C e D per l'anno 2018 è in corso di effettuazione e terminerà entro il mese di giugno 2019.

SCHEDA DI VALUTAZIONE	
Personale Tecnico-Amministrativo di categoria B, C, D	
Struttura _____	
Dipendente _____	
CRITERI	PUNTI
• Partecipazione attiva ai processi innovativi e di cambiamento dell'organizzazione (punti 0 non raggiunto; punti 1 parzialmente raggiunto; punti 2 raggiunto oltre la metà; punti 3 raggiunto totalmente)	
• Conoscenza e apprendimento delle nuove tecnologie digitali (punti 0 non raggiunto; punti 1 parzialmente raggiunto; punti 2 raggiunto oltre la metà; punti 3 raggiunto totalmente)	
• Velocità nell'esecuzione dei compiti assegnati (punti 0 non raggiunto; punti 1 parzialmente raggiunto; punti 2 raggiunto oltre la metà; punti 3 raggiunto totalmente)	
• Partecipazione attiva alle attività di formazione e disponibilità di lavoro in gruppo (punti 0 non raggiunto; punti 1 parzialmente raggiunto; punti 2 raggiunto oltre la metà; punti 3 raggiunto totalmente)	
• Condivisione degli obiettivi e raggiungimento dei risultati (punti 0 non raggiunto; punti 1 parzialmente raggiunto; punti 2 raggiunto oltre la metà; punti 3 raggiunto totalmente)	
<b>TOTALE PUNTI VALUTAZIONE</b>	
<b>Note:</b>	
Data _____	
Il Responsabile _____	
Il Dipendente per accettazione _____	

## 10.2 La valutazione del personale di categoria EP

Il personale inquadrato nella categoria EP si connota per peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale; è infatti dotato di un particolare grado di autonomia (relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo) e da un particolare grado di professionalità, relativo non tanto alla mera correttezza tecnica o gestionale delle soluzioni adottate, quanto piuttosto alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti. Ciò comporta la specifica finalizzazione ed orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire. In tal senso si esprime il CCNL laddove espressamente prevede che il personale EP costituisca una risorsa fondamentale per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni (art. 71 CCNL). Inoltre al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione (art. 75 CCNL).

Ogni anno il Direttore Generale procede all'assegnazione degli incarichi la cui graduazione avviene secondo i seguenti criteri:

- a) grado di innovazione/professionalità,
- b) rilevanza della Struttura,
- c) competenza professionale richiesta nella gestione,
- d) livello di complessità organizzativa, funzionale, tecnico operativa numero dei procedimenti/attività di riferimento all'unità organizzativa,
- e) apporto di risorse esterne al Fondo ai sensi art. 90 CCNL.

La valutazione annuale conclusiva da parte del Direttore Generale, finalizzata alla corresponsione della retribuzione di risultato, attribuisce il seguente punteggio:

1. raggiungimento di predeterminati obiettivi: max. 6 punti,
2. disponibilità, capacità propositiva, ottimizzazione e semplificazione delle attività, capacità di problem solving e di affrontare criticità: max. 6 punti,
3. comportamenti organizzativi: max. 6 punti,
4. qualità della comunicazione: max. 6 punti,
5. capacità di valutazione differenziata del personale afferente alla struttura: max. 6 punti.

I criteri ad oggi adottati sono riepilogati nella scheda di valutazione seguente.

La valutazione del personale di categoria EP per l'anno 2018 è in corso di effettuazione e terminerà entro il mese di giugno 2019.

SCHEDA DI VALUTAZIONE Personale Tecnico-Amministrativo di categoria EP	
Dipendente _____	
Incarico _____	
CRITERI	PUNTI
• raggiungimento di predeterminati obiettivi (max. 6 punti)	
• disponibilità, capacità propositiva, ottimizzazione e semplificazione delle attività, capacità di problem solving e di affrontare criticità (max. 6 punti)	
• comportamenti organizzativi (max. 6 punti)	
• qualità della comunicazione (max. 6 punti)	
• capacità di valutazione differenziata del personale afferente alla struttura (max. 6 punti)	
<b>TOTALE PUNTI VALUTAZIONE</b>	
<b>Note:</b>	
Data e firma del valutato _____	Data e firma del valutatore _____

### **10.3 La valutazione del Direttore Generale e del Dirigente**

La valutazione del Direttore Generale è effettuata dal Consiglio di Amministrazione in base a quanto indicato dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo sul grado di raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale stesso, nell'anno di riferimento, ed è finalizzata alla determinazione della retribuzione legata al risultato.

La valutazione del personale Dirigente è invece effettuata dal Direttore Generale ed è finalizzata alla determinazione della retribuzione legata al risultato.

La valutazione della Performance del Direttore Generale e del Dirigente viene effettuata applicando un modello adottato in via sperimentale nel 2017 su indicazione del Nucleo di Valutazione, in sostituzione del precedente deliberato del Consiglio di Amministrazione in data 25.05.2015, e prevede che il 50% della retribuzione di risultato complessiva sia calcolata sulla base della valutazione finale degli obiettivi di prestazione ed il restante 50% sia calcolato sulla base della valutazione finale degli obiettivi di comportamento (v. scheda successiva).

**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI PRESTAZIONE****PESO: 50% DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO COMPLESSIVA, PARI A <sup>(1)</sup>:***(1) [l'importo indicato è lordo]***Data:****Nome dirigente che valuta:****Nome dirigente valutato:**

A	B	C	D	E	F	G
Obiettivi	Peso (%)	Somma corrispondente ex ante	Punteggio Autovalutazione (*)	Punteggio Valutazione (*)	Percentuale (**) (%)	Somma corrispondente ex post
Ob. 1:						€ 0,00
Ob. 2:						€ 0,00
Ob. 3:						€ 0,00
Ob. 4:						€ 0,00
<b>TOTALI:</b>	<b>0</b>					<b>€ 0,00</b>

*Legenda:*

Punteggio	1 =	2 =	3 =	4 =
per la Autovalutazione e per la Valutazione (*):	MOLTO inferiore alle attese	ABBASTANZA inferiore alle attese	DI POCO inferiore alle attese	IN LINEA con o SUPERIORE alle attese
Percentuale (**):	(fino a 60% del premio)	(da 61% a 80% del premio)	(da 81% a 90% del premio)	(da 91% a 100% del premio)

## SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO

**PESO: 50% DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO COMPLESSIVA, PARI A <sup>(1)</sup>:**

(1) [l'importo indicato è lordo]

**Data:**

**Nome dirigente che valuta:**

**Nome dirigente valutato:**

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comportamenti	Peso (%)	Indicatori	Domande di controllo	Peso Relativo (%)	Punteggio Autovalutazione (*)	Punteggio Valutazione (*)	Punteggio ponderato: [(B*E/100)*G]	Commento
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	persegue in modo completo e coordinato i risultati attesi?	50			0	
		controllo costi e tempi	dimostra attenzione all'efficienza e all'economicità?	20			0	
		efficacia delle azioni	ha ridotto il numero di criticità e di problemi?	30			0	
Orientamento all'utente (interno/esterno)	15	ascolto dell'utente e studio richieste	dimostra attenzione alle esigenze dell'utente?	30			0	
		comunicazione con utente	promuove la comunicazione all'utente finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti?	20			0	
		qualità e gestione del disservizio	riconosce la non conformità con gli standard previsti e reagisce tempestivamente, adottando le adeguate misure con gli utenti?	50			0	
Leadership	25	ricerca di nuove soluzioni	è orientato a ricercare ipotesi di innovazione, con analisi, confronti con l'esterno, ecc.?	20			0	
		motivazione al cambiamento	dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo?	10			0	
		implementazione	attua misure innovative e prepara il contesto ai cambiamenti?	10			0	
		autorevolezza nel proprio ruolo	guida con autorevolezza e stile appropriato il proprio gruppo e le interazioni con l'esterno?	30			0	
		capacità di gestione del conflitto	attua modalità di gestione delle dinamiche conflittuali tali da favorire la negoziazione e la cooperazione?	15			0	
		sensibilità al clima organizzativo	Adotta le iniziative orientate a rimuovere le situazioni di disagio?	15			0	
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	20	attenzione allo sviluppo dei collaboratori	incentiva lo sviluppo dei punti di forza e il recupero dei punti di debolezza?	25			0	
		capacità di delegare	coltiva la delega di compiti e incentiva l'assunzione di responsabilità?	50			0	
		modalità di valutazione	utilizza la valutazione come modalità per premiare il merito ed incentivare al miglioramento?	25			0	

Capacità di programmazione	10	interpretazione delle missioni Ateneo	interpreta il proprio ruolo in funzione del contributo alle missioni dell'Ateneo?	30			0		
		utilizzo appropriato tecniche di Programmazione e Controllo (PeC)	utilizza le tecniche di pianificazione e project management per coordinare le attività?	30			0		
		capacità di monitoraggio e valutazione	utilizza le metodologie di valutazione sia in funzione del coordinamento che della rendicontazione agli organi di governo?	40			0		
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	analizza con attenzione le cause di problemi gestionali e adotta una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi?	50			0		
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	ha adottato significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi?	30			0		
		gestione degli imprevisti	risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili?	20			0		
<b>TOTALI:</b>	<b>100%</b>						<b>Totale punteggio ponderato: <math>\sum_i H_i</math></b>	<b>0</b>	
							<b>% ponderata: <math>[\sum_i H_i / 400] * 100</math></b>	0,00%	
							<b>% di premio attribuita (**)</b>		
							<b>% premio Comportamento Ex post</b>	<b>€ 0,00</b>	

Legenda:

Punteggio per l'Autovalutazione e per la Valutazione (*)	Giudizio	
	tipo 1	tipo 2
1	Mai	Scarso
2	Qualche volta	Sufficiente
3	Spesso	Buono
4	Sempre	Eccellente

Il collegamento tra valutazione e somma da erogare è effettuato in relazione a fasce di punteggi, secondo il meccanismo seguente:

Fasce (**)	% ponderata	% di premio rispetto al massimo attribuibile
1a fascia	tra 85% e 100%	100%
2a fascia	tra 70% e 84%	90%
3a fascia	tra 60% e 69%	80%
4a fascia	tra 50% e 59%	70%
5a fascia	meno del 49%	50%