



Università
per Stranieri
di Perugia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Approvato con Delibera n. 3 del Consiglio di Amministrazione del 25.02.2015

A cura di: Direzione Generale
Servizio Comunicazione

WWW.UNISTRAPG.IT

INDICE

Premessa.....	pag. 3
1. Il ciclo della performance e il sistema di misurazione e valutazione.....	pag. 5
2. I documenti programmatici.....	pag. 9
3. Il sistema di misurazione e valutazione.....	pag. 10
4. La valutazione della qualità della didattica e della ricerca.....	pag. 17
5. La valutazione della performance organizzativa.....	pag. 19
6. La struttura organizzativa e la mappa delle responsabilità.....	pag. 21
7. La valutazione della performance individuale	pag. 23
8. Sistema di conciliazione.....	pag. 26
9. Raccordo con gli strumenti finanziari.....	pag. 27
Allegati.....	pag. 28

PREMESSA

Conseguentemente all'emanazione delle linee guida, relative agli *Adempimenti di monitoraggio e alla Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*, sancite con delibera n. 23/2013¹ dalla Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche², l'Università per Stranieri di Perugia provvede con questo documento all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance³, tenendo altresì conto del progetto di Governo dell'Ateneo, delle integrazioni e dei miglioramenti proposti dal Nucleo di Valutazione, nonché delle previsioni legislative contenute nei provvedimenti emanati dopo il 2011. Il riferimento è alle disposizioni normative in materia di anticorruzione e alla Legge 6 novembre 2012, n. 190, *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*, nonché al Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*. Il ciclo di gestione della performance dell'Università per Stranieri di Perugia tiene inoltre conto di quanto previsto dalla Legge 240/2010 recante *"Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"* e delle norme collegate, nonché delle diverse Delibere CIVIT (oggi A.N.AC.) intervenute a disciplinare la materia, in particolar modo la Delibera n. 6/2013 della precedente Delibera n. 9/2010.

Per quanto concerne il Sistema di Misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema), è opportuno ricordare che il D.lgs 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche⁴ valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tal fine adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'applicazione del citato dispositivo di legge non ha rappresentato un mero adempimento ma è diventata un'opportunità per tutto l'Ateneo, in quanto ha introdotto un ciclo unitario di gestione della performance dell'organizzazione e del personale, orientando gli obiettivi e le azioni secondo un'ottica di risultato, merito e trasparenza.

Il presente Sistema vuole quindi rappresentare uno strumento per l'allineamento con le migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative, nell'intento di favorire l'implementazione e lo studio di nuovi obiettivi e indicatori.

Nel quadro del dettaglio normativo, il summenzionato D.lgs 150/2009 si inserisce nel più ampio ventaglio di interventi che il legislatore ha voluto al fine di migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione delle pubbliche amministrazioni. Per quanto concerne gli Atenei, l'applicazione richiede un percorso di integrazione e raccordo con attuali regolamenti interni e processi, anche in funzione delle indicazioni dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR) che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca. Ai sensi dell'art. 7 del D.lgs 150/2009 le amministrazioni pubbliche valutano annualmente

¹ Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009.

² CIVIT, la quale con l'entrata in vigore della legge del 30 ottobre 2013, n. 125, di conversione del decreto legge del 31 agosto 2013, n. 101, recante disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche - ANAC

³ Il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance era stato già definito nel 2011 dal Nucleo di Valutazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione e pubblicato nel sito web istituzionale all'indirizzo <https://www.unistrapg.it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance>

⁴ Cfr. art. 7 del D.lgs 150/2009.

la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, che individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, in particolare con le procedure di controllo di gestione attualmente in corso di implementazione, e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'articolazione della misurazione e valutazione della performance è esplicitata nei seguenti livelli:

- performance organizzativa delle strutture e dell'amministrazione nel suo complesso;
- performance individuale dei responsabili delle strutture e del personale tecnico-amministrativo.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università per Stranieri nasce quindi come strumento di misurazione della performance finalizzato al miglioramento dei servizi offerti con particolare attenzione alla soddisfazione delle esigenze dei vari stakeholder, in particolare degli studenti, ed alla migliore allocazione delle risorse. L'analisi si concentra sull'attività di tutte le strutture dell'Ateneo attraverso la valutazione della performance generale, della performance delle singole strutture amministrative e delle performance individuali.

Al quadro normativo sopraindicato si aggiunge inoltre il decreto legge n. 69 del 21 giugno 2013, come convertito con modificazioni dalla legge L. 9 agosto 2013, n. 98, attraverso il quale è stato attribuito all'ANVUR - Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca - il ruolo di valutatore anche delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca. Viene dunque ulteriormente riconosciuta la strumentalità delle attività tecniche e amministrative per il perseguimento della performance nella ricerca, nella didattica, nel trasferimento tecnologico, e quindi nel perseguimento del mandato istituzionale e della mission delle università.

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

Il Sistema ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo, nel suo complesso e delle singole strutture, e della performance individuale del personale tecnico amministrativo. I due concetti di misurazione e valutazione si differenziano in quanto per *misurazione* si intende il fissare degli obiettivi quantificabili, definire i risultati attesi, associare agli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli stessi e rilevare sistematicamente il valore degli indicatori; per *valutazione* della Performance è da intendere la valutazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati e la definizione dell'entità del contributo al raggiungimento degli obiettivi.

Il Sistema dell'Università per Stranieri di Perugia si basa su un panel di indicatori selezionati, collegati agli obiettivi strategici, che indicheranno innanzitutto il livello di performance organizzativa dell'Ateneo. La performance delle singole strutture verrà misurata sulla base di ulteriori indicatori, di efficienza o di efficacia, collegati a loro volta alla misurazione delle performance individuali.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, il Piano della Performance e il relativo ciclo di gestione⁵ vengono adottati dall'Ateneo come segue:

- 1) il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* viene definito dal Direttore Generale, sottoposto al parere del Nucleo di Valutazione e quindi adottato dal Consiglio di Amministrazione;
- 2) il Direttore Generale, tenendo conto degli indirizzi degli organi di governo e del collegamento tra gli obiettivi e le risorse assegnate, elabora il *Piano della performance* che viene sottoposto al parere del Nucleo di Valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- 3) il ciclo della performance è soggetto al *monitoraggio* del Nucleo di Valutazione, al fine di verificarne l'avvio e l'attuazione, e ad un *monitoraggio intermedio* da parte dell'amministrazione al fine di attivare eventuali azioni correttive;
- 4) la *Relazione sulla performance*, predisposta dal Direttore Generale, è soggetta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla successiva validazione del Nucleo di Valutazione e viene pubblicata nel sito web istituzionale per garantire la diffusione dei risultati conseguiti⁶.

L'impegno dell'Ateneo si è inoltre concretizzato nell'introduzione di un modello di valutazione per il personale amministrativo, al fine di dare maggiore rilievo alla coerenza tra performance organizzativa e valutazione della prestazione individuale. L'adozione di un processo di valutazione per tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo contribuisce a valorizzare le caratteristiche delle diverse tipologie di strutture. La definizione dei soggetti coinvolti, dei loro ruoli e delle loro responsabilità nelle fasi di definizione, adozione, attuazione e audit dei Sistemi e dei Piani ha caratterizzato sin dall'inizio l'impianto delle misure adottate dall'Università per Stranieri di Perugia, attraverso l'adozione della mappa strategica e della mappa delle responsabilità.

Entro la data del 31 gennaio di ogni anno è prevista infine anche la determinazione degli standard annuali di qualità, nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti agli utenti. Nello specifico, l'atto di riferimento per la definizione di questi standard è rappresentato dalla Carta dei servizi. In essa, anche in sede di revisione e di aggiornamento annuale, devono confluire tutti gli

⁵ Art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

⁶ Come disposto dall'art. 4, comma 2, punto f) del D.Lgs. 150/2009 prevede la "rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi".

elementi previsti dalla Anac, con riferimento sia agli standard generali, ovvero l'insieme delle prestazioni afferenti al servizio in un dato intervallo di tempo assunto come riferimento, sia agli standard specifici, individuati dalle singole prestazioni direttamente esigibili dall'utente in termini quantitativi, qualitativi e temporali. Data la sua specificità, l'Ateneo è dotato di una Carta dei servizi in senso lato, rappresentata dal "Manifesto degli studi" che è relativo all'attività didattica ed è rivolto in particolare alla tipologia di utente costituito dagli studenti iscritti ai percorsi formativi. L'Università per stranieri di Perugia prevede di dotarsi di una Carta dei servizi che contenga la definizione degli standard di tutte le tipologie di servizi erogati, unitamente a adeguati meccanismi di monitoraggio e periodica revisione degli standard, al fine di consentire l'individuazione delle criticità e la successiva adozione di specifiche azioni di miglioramento.

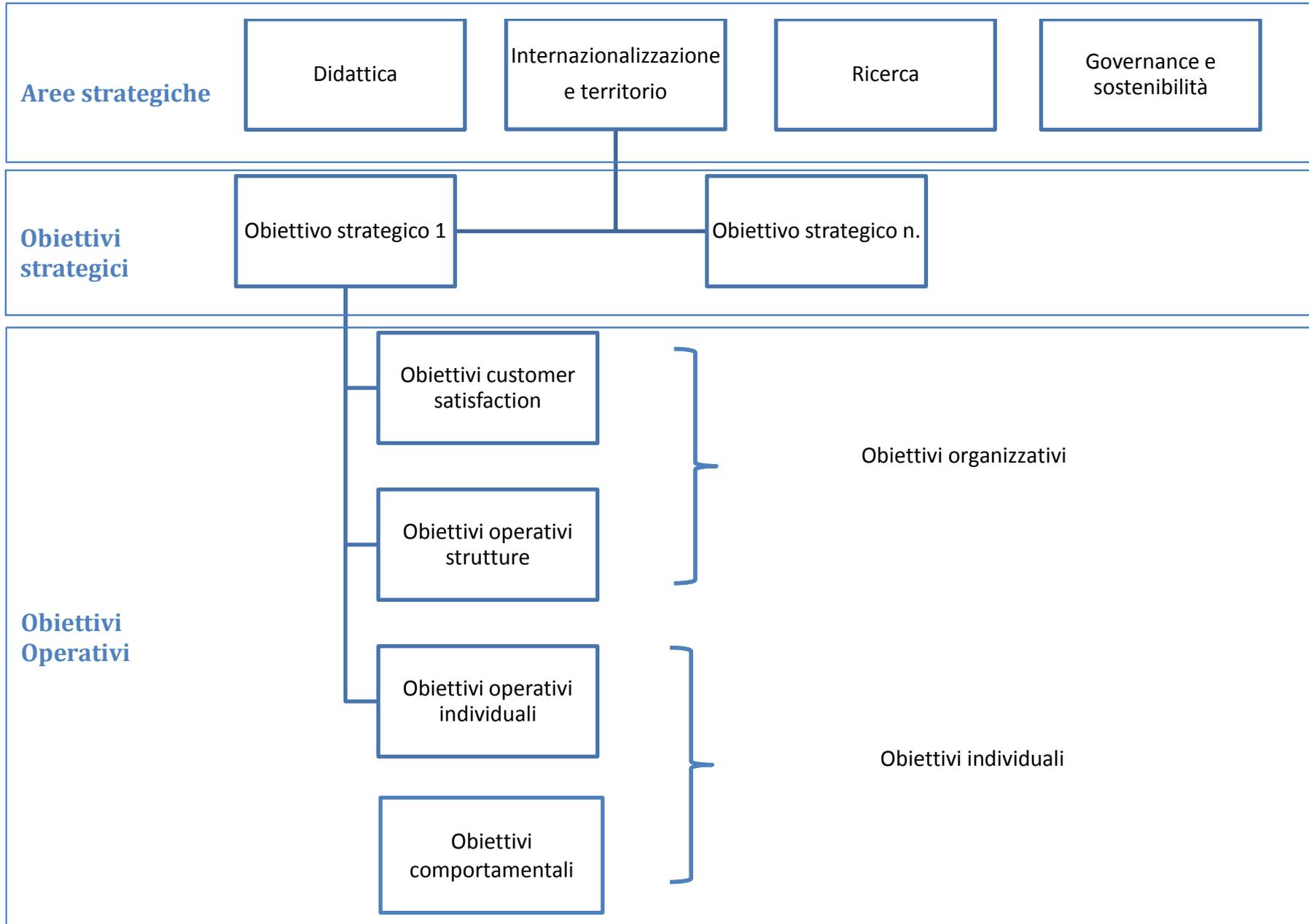
Una rappresentazione sintetica della struttura della *performance* dell'Ateneo viene fornita dall'**albero della performance** che si articola nelle 4 aree strategiche individuate nella mappa strategica secondo l'associazione di obiettivi strategici e gestionali che perseguono all'ottenimento di un outcome funzionale al mandato istituzionale ed alla missione dell'Ateneo.

L'albero della performance è una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in tre livelli gerarchici:

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

Figura 1.

Albero della performance



Gli adempimenti e i riferimenti temporali previsti dalla CiVIT, ora ANAC, per il ciclo di gestione della performance, sono indicati nella delibera n. 6/2013 "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013" e vengono riportati di seguito. L'Università per Stranieri di Perugia intende recepirli in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, come attualmente previsto dal combinato della delibera CiVIT n. 9 del 2010 e dell'art. 2, comma 1, lett. r) della Legge n. 240 del 2010, non solo quale adempimento formale previsto dalla normativa vigente, bensì in un'ottica di processo di miglioramento continuo della performance organizzativa, dei servizi destinati agli utenti e della trasparenza amministrativa.

Figura 2.

**Calendario degli adempimenti relativi ai Ministeri e agli Enti Pubblici Nazionali
previsti dal D. Lgs. n. 150/2009**

Performance e Qualità

Data	Amministrazione	Nucleo di Valutazione
31 gennaio	Piano della <i>performance</i> (comprensivo della pubblicazione / aggiornamento dell'elenco dei servizi)	
Entro 30 gg dall'adozione del Piano della <i>performance</i>		Monitoraggio di I livello sull' avvio del Ciclo della <i>performance</i> *
30 aprile		Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Monitoraggio sull' assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente*
30 giugno	Relazione sulla <i>performance</i>	
15 settembre		Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro
30 novembre		Monitoraggio premialità*

*I nuovi adempimenti, rispetto a quelli del 2012, saranno oggetto di specifiche indicazioni operative agli OIV da parte della Commissione.

Per quanto riguarda la trasparenza e, più in generale, l'applicazione della legge 190/2012 la Commissione si riserva di integrare il calendario in relazione alle modifiche normative in corso.

Fonte: Delibera n. 6/2013 di CiVIT.

Inoltre, le linee guida dettate dalla delibera n. 50/2013 di CiVIT "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016", che dettagliano anche sulla verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dei Nuclei di valutazione e la relativa attestazione, contengono ulteriori indicazioni relative agli adempimenti e alle scadenze specifiche per gli anni 2013 e 2014 in materia di trasparenza. La pubblicazione da parte della CiVIT della delibera n. 50/2013 dispone il completamento e l'invio del Programma triennale alla CiVIT entro e non oltre il 31 dicembre 2013 e ne dispone l'adozione entro il 31 gennaio 2014, anche per le Università in quanto, in via generale, l'art. 11, comma. 1, del D.lgs. n. 33/2013 prevede che il decreto si applichi alle amministrazioni di cui all'art. 1, c. 2, del d.lgs. n. 165/2001.

Figura 3.

ALLEGATO 5

Calendario delle attività in materia di trasparenza per gli anni 2013 e 2014

SCADENZA	ADEMPIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE
Settembre/Dicembre 2013 (CivIT indicherà la data)	Attestazioni mirate sull'assolvimento di specifiche categorie di obblighi di pubblicazione in alcune tipologie di amministrazione	Nucleo di Valutazione
31 Dicembre 2013	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per il 2013 (CivIT renderà disponibile la nuova griglia che sostituisce quella relativa al 2012 allegata alla delibera 4/2012)	Nucleo di Valutazione
31 Gennaio 2014	Adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016	Amministrazione
28 Febbraio 2014	Inserimento sul Portale della trasparenza del Programma triennale 2014-2016 e compilazione della scheda illustrata nell'Allegato 3	Responsabile della trasparenza (solo per le amministrazioni statali e gli enti pubblici non economici nazionali)
28 Febbraio 2014	Rilevazione e comunicazione degli esiti dei riscontri effettuati sull'avvio del ciclo della trasparenza 2014 attraverso la compilazione della scheda illustrata nell'Allegato 4	OIV (solo per le amministrazioni statali e gli enti pubblici non economici nazionali)
31 Dicembre 2014	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per il 2014	Nucleo di Valutazione

Fonte: Delibera n. 50/2013 di CivIT.

2. I DOCUMENTI PROGRAMMATICI.

La programmazione strategica rappresenta l'ambito nel quale sono definiti la visione, la missione e i valori dell'Ateneo e il luogo in cui si delineano gli indirizzi strategici e operativi per il successivo triennio.

La mappa strategica dell'Università per Stranieri di Perugia declina, infatti, per il triennio di riferimento:

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

Gli obiettivi individuati saranno monitorati, nel breve periodo, per verificare il loro raggiungimento e apportare, se necessario, le opportune correzioni al fine di migliorare il processo nella sua interezza. Si attiverà così un meccanismo di feedback che consentirà al processo di valutazione della performance di autoregolarsi in un'ottica di miglioramento di tutto il Ciclo della Performance.

Il sistema universitario è oggetto di attività di programmazione e valutazione già da diversi anni. Nell'intento di coordinare tali diverse attività, la Mappa Strategica e il Piano della Performance dovranno costituire sempre più il punto di raccordo delle scelte riguardanti gli anni futuri derivanti anche dagli altri principali documenti di programmazione:

- Programma triennale (L. 43/2005);
- Piano triennale di prevenzione della corruzione (L. 190/2012);
- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (D.Lgs. 150/2009);
- Piano triennale del personale (L. 240/2010);
- Piano triennale delle opere pubbliche (D.Lgs. 163/2006);
- Previsioni di budget triennali (L. 240/2010).

Nel Piano della performance di ciascun anno verranno dettagliati il collegamento tra gli obiettivi strategici e operativi e la misurazione della performance organizzativa e individuale, individuando target attesi e indicatori di riferimento per ogni obiettivo strategico.

3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.

Una volta definiti gli obiettivi strategici, il sistema di misurazione e valutazione prevede di monitorare l'attuazione di quanto stabilito in fase di pianificazione, attraverso il controllo del rispetto dei tempi e delle fasi, la misurazione dei risultati e la valutazione dei processi, dell'output e dell'outcome.

Il Sistema delinea, quindi, il metodo utilizzato dall'Ateneo per misurare e valutare le proprie performance e ha per oggetto la misurazione e la valutazione sia della performance organizzativa che della performance individuale.

Il Sistema, validato dal Nucleo di Valutazione e approvato dal Consiglio d'Amministrazione, può essere schematizzato in tre punti.

1 - Misurazione e valutazione della performance generale dell'Ateneo:

Il Nucleo di Valutazione, mediante la misurazione di specifici indicatori, è tenuto a valutare la performance generale dell'Ateneo in base al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi individuati nel Piano della Performance.

2 - Misurazione e valutazione della performance delle strutture amministrative:

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture amministrative compete al Direttore Generale e viene realizzata misurando il raggiungimento di specifici obiettivi organizzativi individuati in collaborazione con i Responsabili delle strutture.

3 - Misurazione e valutazione delle performance individuali:

La valutazione delle performance individuali si attua attraverso la valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, basata sulle competenze e i profili di ruolo.

È opportuno rilevare che la misurazione e la valutazione della performance individuale devono essere collegate a:

- a) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e le competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Peculiarità del sistema universitario è la valutazione delle performance della didattica e della ricerca, attività "core" delle università, che sono soggette a specifiche normative in fase di grande cambiamento.

Per questo motivo si è ritenuto opportuno affiancare alla descrizione della valutazione della performance organizzativa e individuale, concentrata sugli approcci e le tecniche utilizzati per la valutazione del personale tecnico-amministrativo, anche un quadro sintetico dei metodi attualmente utilizzati per valutare la didattica e la ricerca nell'Ateneo.

Questo anche nella prospettiva della futura definizione di un Piano della performance che individui sempre più strumenti operativi capaci di sostenere le funzioni "core" dell'Ateneo.

Il sistema di misurazione e valutazione dell'Università per Stranieri di Perugia

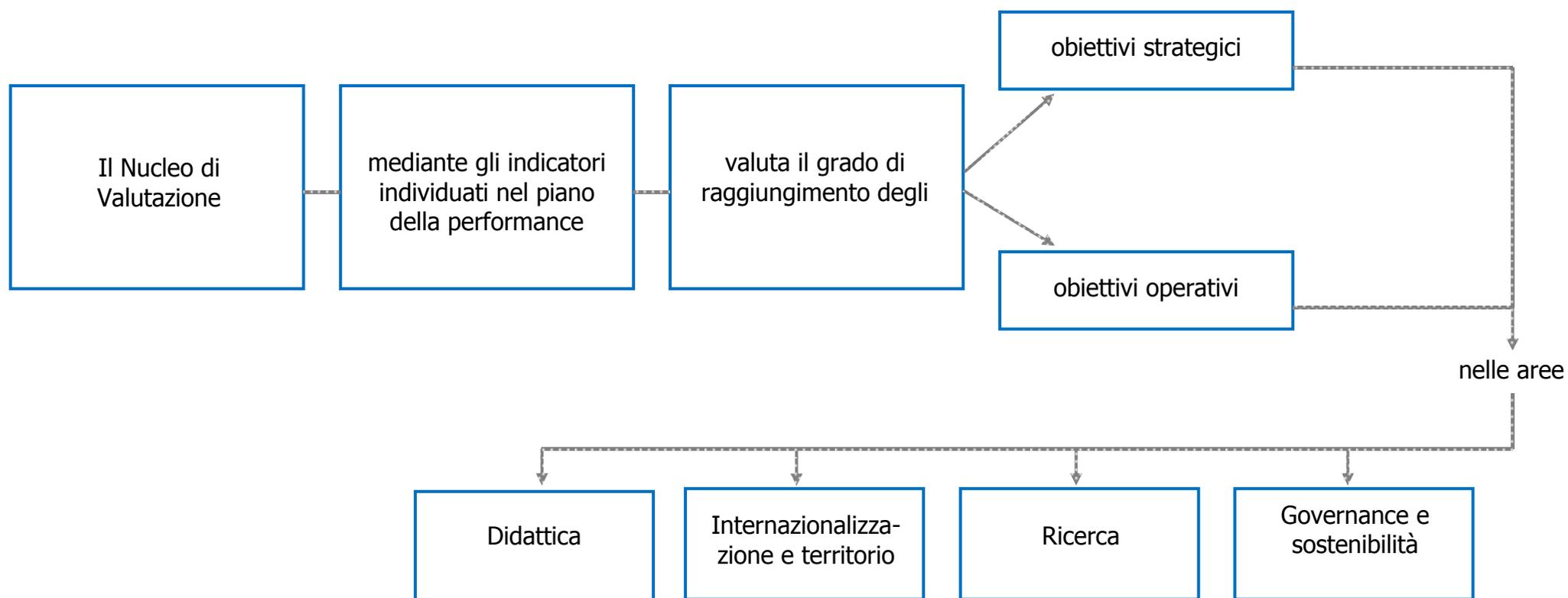
Figura 4.

Le attività di misurazione e valutazione riguardano:

<p>l'Ateneo</p> <p>la cui missione consiste nel promuovere la lingua e la cultura italiana mediante interventi nelle aree dell'identità storico-culturale, del made in Italy e della public diplomacy</p>	<p>le strutture amministrative</p> <p>l'Ateneo si articola in Aree, Servizi, Unità Organizzative e Specialistiche, Segreterie Amministrative che corrispondono a due livelli di responsabilità</p>	<p>la performance individuale del personale tecnico-amministrativo</p>
--	---	---

1 - Il sistema di misurazione e valutazione generale dell'Ateneo

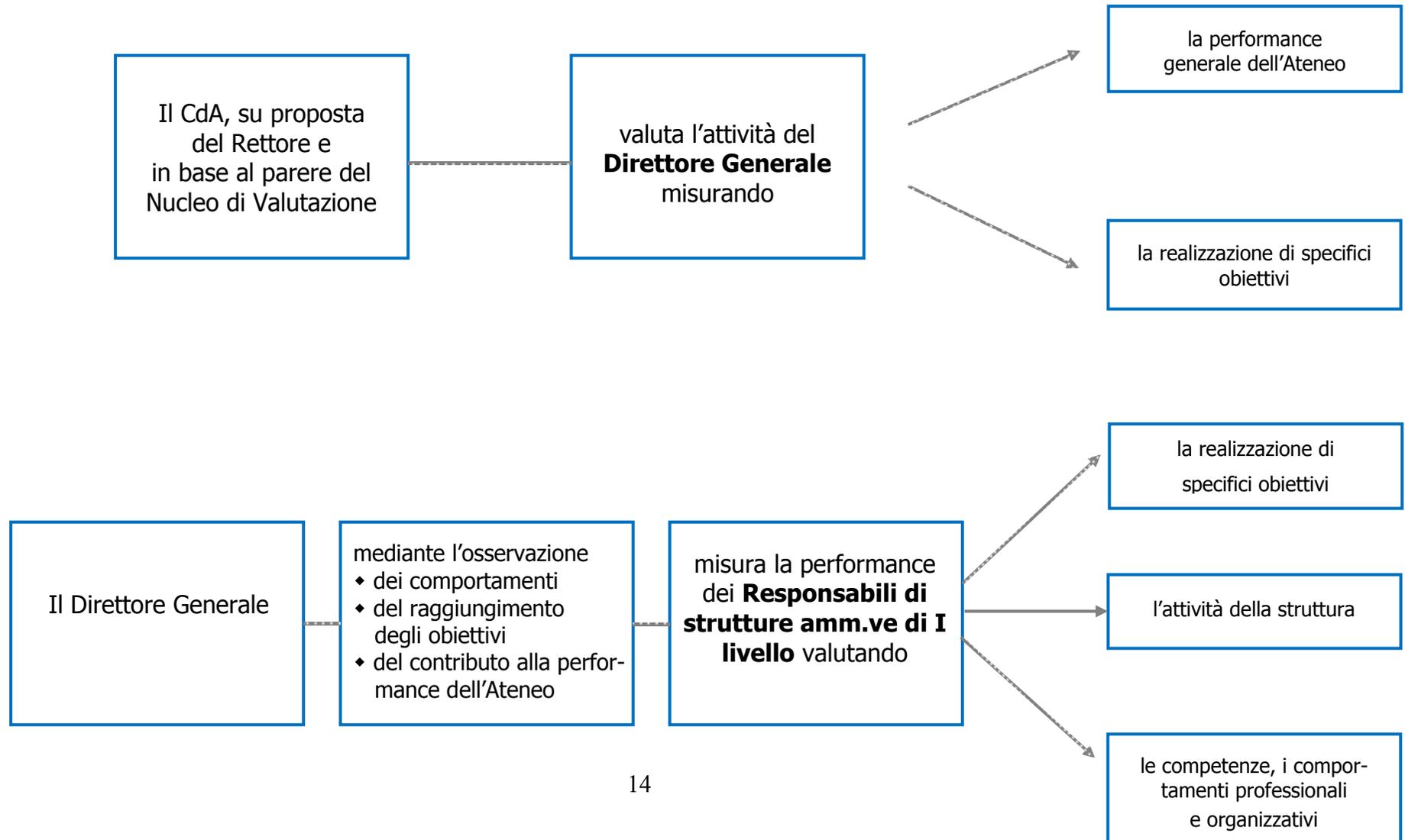
Figura 5.



Gli obiettivi strategici e operativi scaturiscono dalla mappa strategica del periodo di riferimento

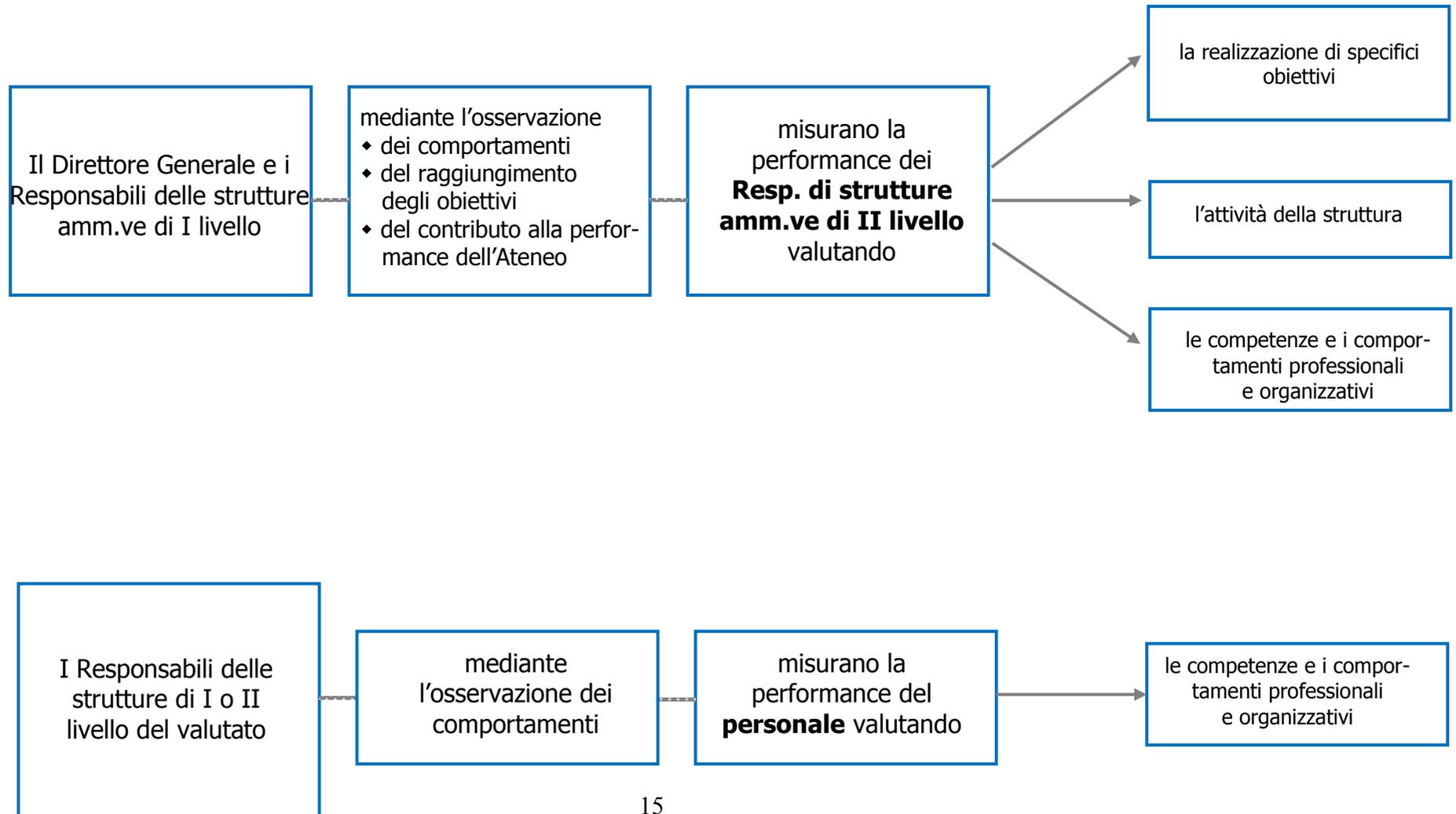
2 - Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali

Figura 6.



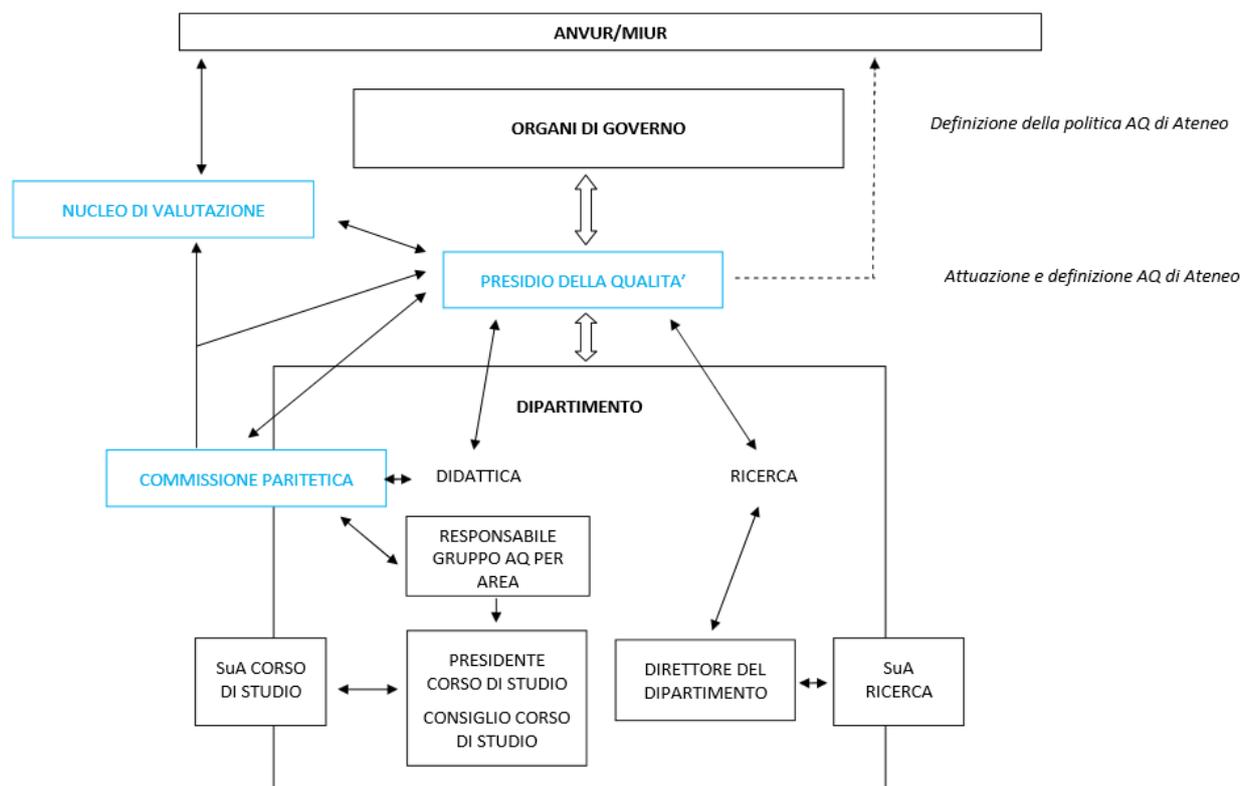
3 - Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali

Figura 7.



4. LA VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA E DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA

La valutazione delle attività connesse alla Didattica e alla Ricerca sono state attribuite ai Nuclei di Valutazione dalla L. n. 537/1993 e dalla L. n. 370/1999. Successivamente il quadro normativo è divenuto via via più complesso con l'affiancamento dell'ANVUR al MIUR e l'istituzione dei Presidi della Qualità.



Il principale meccanismo di valutazione della **Didattica** nell'Ateneo è il Sistema integrato AVA (Accreditamento, Valutazione periodica e Autovalutazione) che, proposto dall'ANVUR, si ispira al trinomio AUTONOMIA-RESPONSABILITÀ-VALUTAZIONE che progressivamente deve indirizzare il comportamento delle università. È un modello documentale per l'Assicurazione della Qualità (AQ) della formazione e della ricerca, attraverso il quale gli Organi di governo di Ateneo realizzano la propria politica della qualità, per mezzo di azioni di progettazione, messa in opera, monitoraggio e controllo, con lo scopo di realizzare un processo di miglioramento continuo sia degli obiettivi sia degli strumenti che permettono di raggiungerli.

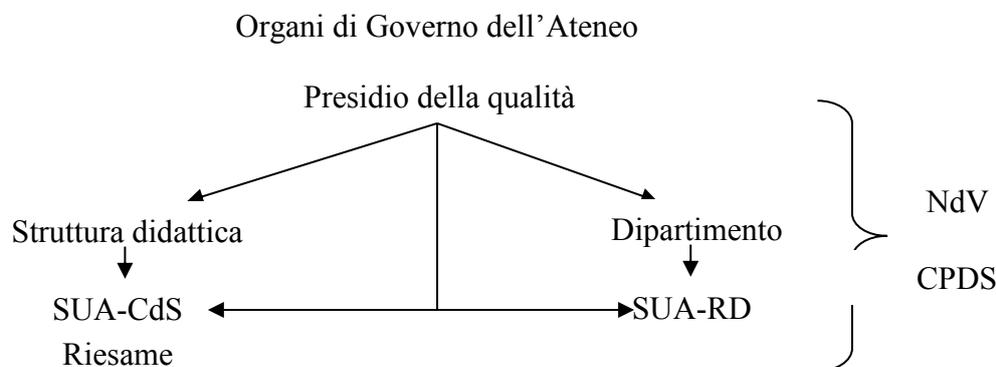
L'accREDITAMENTO iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio, la valutazione periodica della qualità, efficienza ed efficacia della didattica e della ricerca e il potenziamento dell'autovalutazione della qualità e dell'efficacia della didattica e della ricerca, sono fasi successive di un processo integrato, fasi che interagiscono costantemente.

All'Università per Stranieri di Perugia il sistema per l'Assicurazione della Qualità della DIDATTICA coinvolge:

1. gli Organi di Governo di Ateneo;
2. il Nucleo di Valutazione (NdV);

3. il Presidio di Ateneo per la Qualità della didattica e della ricerca (PdQ);
4. la Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS);
5. i corsi di studio (CdS);

Figura 8.



Nel dettaglio, il Presidio d'Ateneo per la Qualità della didattica e della ricerca:

- promuove la cultura della qualità nell'Ateneo;
- costruisce i processi per l'AQ;
- garantisce il miglioramento continuo dei CdS, nonché l'efficienza e l'efficacia delle strutture che li erogano;
- assicura l'adozione del sistema di AQ in tutti i CdS con particolare riferimento alla scheda SUA-CdS, al Rapporto di Riesame e ai flussi informativi con il NdV e la CPDS;
- può promuovere e realizzare procedure e indicazioni in corsi di Master e Life Long Learning.

Il Nucleo di Valutazione:

- ha funzioni di sorveglianza e auditing interno rispetto al funzionamento del sistema di AQ di Ateneo, i cui strumenti sono progettati e gestiti dal PdQ sulla base delle decisioni degli Organi di Governo;
- valuta l'organizzazione e la gestione dell'AQ per la didattica e la ricerca, l'efficacia dell'organizzazione dei CdS, le interazioni tra CPDS, PdQ e Presidenti dei CdS, i risultati degli interventi di miglioramento.

La Commissione Paritetica Docenti-Studenti:

- esprime la propria valutazione e la formulazione di proposte di miglioramento in una Relazione Annuale da inviare sia al PdQ sia al NdV e che viene acclusa alla SUA-CdS.

Per quanto riguarda il Consiglio di Corso di Studio:

- il Presidente del CdS deve presiedere i processi, le attività e i comportamenti che devono caratterizzare il CdS da esso rappresentato ai fini dell'AQ, e sovrintende alla redazione del Rapporto di Riesame per poi sottoporlo al Consiglio di CdS;
- il Consiglio compila la Scheda Unica Annuale del CdS (SUA-CdS);

- dalla SUA ogni CdS raccoglie le informazioni sulle proprie attività, da usare per le comunicazioni con i portatori d'interesse e per tutte le attività di Autovalutazione, Riesame e valutazioni esterne;
- Il Rapporto di Riesame, a cura del Gruppo di Riesame, è parte integrante dell'AQ delle attività didattiche. Ha lo scopo di verificare l'adeguatezza degli obiettivi di apprendimento che il CdS si è proposto, nonché l'efficacia del modo con cui il corso è gestito. Include la ricerca delle cause di eventuali risultati insoddisfacenti, al fine di adottare tutti gli opportuni interventi di correzione e miglioramento. Vero momento di autovalutazione congiuntamente alla SUA-CdS, il Rapporto di Riesame viene approvato dal Consiglio e inviato prima al PdQ e poi all'approvazione del Consiglio di Dipartimento.

A seguito della compilazione finale, per ogni corso di laurea e laurea magistrale, della SUA-CdS contenente la programmazione didattica 2013/14 e dell'invio all'ANVUR della documentazione richiesta, l'Università per Stranieri di Perugia ha ottenuto l'accreditamento iniziale pienamente positivo delle sedi e dei CdS.

Per quanto concerne la ricerca, l'Università per Stranieri di Perugia opera nel contesto dei seguenti settori scientifico disciplinari: Lingua italiana, Letteratura italiana, Critica letteraria e letterature comparate, Linguistica italiana, Glottologia e Linguistica, Discipline storiche, Scienza Politica, Diritto internazionale, Scienze sociali ed economiche.

L'attività scientifica si esplica in progetti di ricerca di Ateneo e nella partecipazione a programmi di ricerca nazionali ed internazionali. L'Ateneo è attivo sul fronte del trasferimento delle conoscenze umanistiche mediante progetti mirati alla valorizzazione dei risultati della ricerca nell'ambito delle scienze umane e sociali.

L'Università per Stranieri di Perugia ha applicato le procedure previste per la Valutazione della Qualità della **Ricerca** (VQR) 2004-2010, rivolte alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica effettuata dai Dipartimenti e dall'Ateneo nel periodo indicato.

L'Ateneo ha messo a punto delle linee guida relative al finanziamento dei progetti di ricerca di Ateneo, nelle quali si tiene conto dei risultati della VQR, precisando che sono esclusi dal finanziamento professori e ricercatori risultati inattivi o parzialmente attivi nella VQR.

5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La misurazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 d.lgs. 150/2009, si pone le seguenti molteplici finalità:

- l'attuazione delle politiche per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

Sulla base della delibera 104/2010 CIVIT, la valutazione della performance implica una metodologia che consenta *“l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione”*.

In tal senso L'Ateneo ha individuato un metodo di valutazione che segue lo schema riportato al paragrafo 3 e che si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa che derivano, a cascata, dagli obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione. In questa maniera sono state definite le responsabilità sugli obiettivi e ad ogni obiettivo sono stati assegnati uno o più indicatori, al fine di misurare il grado di raggiungimento dello stesso.

In particolare, gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre, nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. Sono definiti in coerenza con le priorità indicate dalla governance dell'Ateneo e afferiscono ad una delle aree strategiche entro le quali si svolge l'azione dell'Università.

Gli **obiettivi operativi** costituiscono, invece, obiettivi di azione amministrativa, collegati alle risorse assegnate ai centri di responsabilità, e rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici (obiettivi funzionali) oppure riguardano l'ordinaria attività dell'amministrazione ed hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (obiettivi di processo, ad es. elaborazione di documentazione, gestione del personale, etc.).

Ove venga ritenuto utile per specifiche iniziative di particolare rilevanza per più strutture, è possibile attribuire anche **obiettivi trasversali**.

Gli obiettivi assegnati ad una struttura organizzativa possono essere **ridefiniti** nel corso dell'esercizio, in casi contingenti e non prevedibili in fase di programmazione. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati.

La ridefinizione può avvenire su indicazione del Direttore Generale o su richiesta dei responsabili delle strutture interessate presentata al Direttore Generale, che ne proporrà la modifica al Nucleo di Valutazione.

Ad ogni obiettivo vengono quindi associati uno o più **indicatori** finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Nel 2010 l'Ateneo ha partecipato al progetto di *action-learning* SUM-MIP del Politecnico di Milano per approfondire l'analisi degli aspetti organizzativi e gestionali al fine di impostare un percorso di misurazione e valutazione della performance con l'individuazione di specifici indicatori.

Per ciascun indicatore è stato tenuto conto dei seguenti requisiti:

- ✓ **comprensibilità**: l'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- ✓ **rilevanza**: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- ✓ **confrontabilità**: l'indicatore deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (benchmarking);
- ✓ **fattibilità**: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- ✓ **affidabilità**: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

L'Università per Stranieri di Perugia ha quindi deciso di individuare, in via sperimentale, 18 indicatori (allegato n. 1), che si affiancano agli indicatori che sono stati utilizzati nelle precedenti misurazioni della performance, per misurare la performance generale e delle strutture dell'Ateneo, indicatori che andranno confrontati con gli obiettivi strategici e di programmazione triennale e saranno utili a fornire un benchmarking con le altre università.

6. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ

Il sistema di misurazione della performance organizzativa è connesso alla struttura organizzativa dell'Ateneo, della quale di seguito si riporta un quadro sintetico.

L'Amministrazione Centrale ha al suo vertice il Direttore Generale. Le attività amministrative e gestionali sono svolte nell'ambito delle aree, dei servizi, delle unità specialistiche e delle unità operative.

I dipartimenti e i centri autonomi sono diretti dai Direttori di dipartimento o centro, da cui funzionalmente dipendono le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche, scientifiche e organizzative.

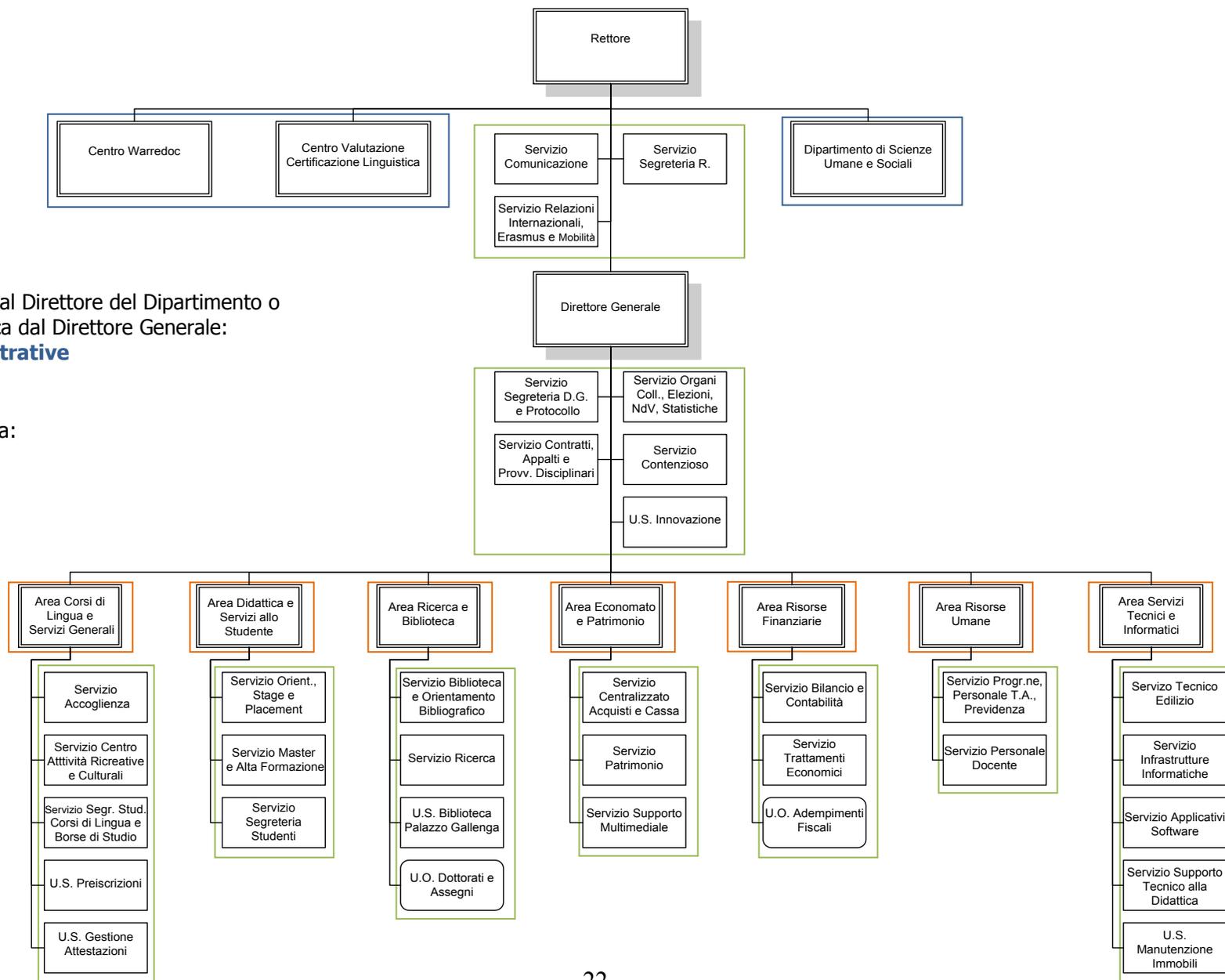
All'interno dell'Amministrazione centrale le responsabilità sono distribuite a partire dalla posizione apicale del Direttore Generale. Nell'ambito del modello dell'Università per Stranieri:

- Le **aree** sono le strutture con il maggiore grado di complessità, responsabilità e autonomia gestionale. Nel rispetto e nei limiti delle funzioni contrattualmente attribuite al personale tecnico-amministrativo, le Aree, di norma, sono dirette da personale di categoria EP e rappresentano il primo livello di responsabilità con riferimento alla Direzione Generale che assomma in sé le responsabilità di livello dirigenziale. Le responsabilità dei capi area sono di tipo professionale per i propri ambiti di competenza e di tipo gestionale relativamente alle risorse a loro assegnate. A tali figure è richiesta capacità di coordinamento, di relazione, di controllo e di risoluzione di problemi.
- I **servizi** rappresentano il secondo livello di responsabilità e possono essere in staff al Rettore, al Direttore Generale o descrivere articolazioni delle aree. Il grado di complessità, responsabilità e autonomia può variare a seconda della tipologia di attività attuata, che può richiedere lo svolgimento delle relative funzioni da personale di categoria D o EP. Il riferimento funzionale e gerarchico dei servizi in staff è il Rettore o il Direttore. Per i servizi nell'ambito delle aree, il riferimento gerarchico diretto è il responsabile dell'Area. Ai responsabili dei servizi sono attribuite responsabilità sia di tipo professionale che gestionale relativamente alle risorse assegnate.
- Le **unità specialistiche** sono anch'esse responsabilità di secondo livello e vengono presidiate, di norma, da personale di categoria D, con particolari specializzazioni in ambito amministrativo gestionale e tecnico. I titolari di tali unità hanno responsabilità principalmente professionale.
- Le **unità operative**, sempre responsabilità di secondo livello, possono essere attribuite a personale di diverse categorie. La responsabilità e l'autonomia di tali strutture sono commisurate alle funzioni contrattualmente attribuibili alle diverse categorie di personale. Tali unità svolgono attività di natura progettuale o specialistica e sono caratterizzate per il loro orientamento al risultato.
- Le **segreterie amministrative** dei dipartimenti e dei centri supportano da un punto di vista gestionale le attività didattico-scientifiche e organizzative che si svolgono nei dipartimenti e nei centri. La responsabilità delle segreterie amministrative è affidata a personale di categoria D ed EP, che

esercita il proprio ruolo negli ambiti previsti dalla categoria di appartenenza. I segretari dipendono funzionalmente dal Direttore del Dipartimento o del Centro e gerarchicamente dal Direttore Generale.

Oltre alle strutture amministrative descritte e rappresentate nell'organigramma, il modello organizzativo dell'Università per Stranieri di Perugia prevede la possibilità di attivare e realizzare diversi **progetti di Ateneo** che vedano coinvolti, in modo trasversale, diverse unità di personale appartenenti a diverse strutture, in base alle competenze possedute. La responsabilità dei progetti è attribuita dal Direttore Generale al personale tecnico-amministrativo di diverse categorie, in possesso delle competenze necessarie alla realizzazione dei progetti medesimi.

Mapa delle responsabilità



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

Livello di responsabilità:
primo **secondo**

7. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Come anticipato nella descrizione del Sistema, la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

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

Il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo ha i seguenti obiettivi primari:

- evidenziare l'importanza del contributo delle persone per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione e della struttura di appartenenza, motivando e responsabilizzando così il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo loro l'occasione di confrontarsi periodicamente con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro, con la contestuale individuazione dei punti di forza e di miglioramento e di eventuali strategie d'intervento;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei responsabili di struttura dell'Ateneo;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- far emergere i fabbisogni formativi, permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

Fondamentale per il raggiungimento di tali finalità è la necessaria trasparenza del processo di valutazione, che presuppone, da parte di chi esprime la valutazione, la conoscenza del lavoro svolto dal personale che dovrà valutare, ma anche un momento di confronto tra il valutatore e il valutato e la creazione di un clima organizzativo di condivisione del metodo stesso.

La valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo avverrà in base a due ambiti distinti e integrati di valutazione:

- il risultato raggiunto sulla base degli obiettivi assegnati dal piano della performance al personale di cat. EP con incarico di responsabilità ai sensi dell'art. 75 del vigente CCNL e al personale di cat. B, C e D con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91 del vigente CCNL;
- le competenze comportamentali.

Con riferimento ai dirigenti e al personale destinatario di incarichi di responsabilità è prevista la creazione di due schede di valutazione opportunamente ponderate (70% risultati e 30% comportamenti per i dirigenti e 60% risultati e 40% comportamenti per il personale con incarichi di responsabilità), al fine di generare un indicatore unico e sintetico di prestazione per ogni responsabile. Per il restante personale, la scheda di valutazione delle competenze avrà un peso pari al 100% della valutazione.

La scheda di valutazione del risultato può assegnare i seguenti obiettivi:

- Obiettivi strategici;
- Obiettivi operativi;
- Indicatori di prestazioni sulle attività e i processi di funzionamento (nei casi in cui non siano individuabili obiettivi).

La scheda di valutazione delle competenze può contenere i seguenti profili:

- Competenze realizzative
- Competenze trasversali

- Competenze manageriali.

A ciascun profilo di competenze comportamentali possono poi essere associati differenti indicatori. A titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni esempi di indicatori:

Figura 10.

TIPOLOGIA	COMPETENZA	DESCRIZIONE
COMPETENZE MANAGERIALI	GESTIONE RIUNIONI E PUBLIC SPEAKING	Comportamenti che denotano la capacità di gestire riunioni e presentazioni a vari livelli di complessità
COMPETENZE MANAGERIALI	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Comportamenti finalizzati a definire piani di azione propri ed altrui e a controllarne lo svolgimento
COMPETENZE MANAGERIALI	SUPERVISIONE DEI COLLABORATORI	Comportamenti finalizzati alla guida dei collaboratori
COMPETENZE MANAGERIALI	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	Comportamenti finalizzati allo sviluppo professionale dei collaboratori
COMPETENZE REALIZZATIVE	ACCURATEZZA E COSCENZIOSITA'	Comportamenti che denotano la capacità di fornire prestazioni accurate nel rispetto dei tempi stabiliti
COMPETENZE REALIZZATIVE	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Comportamenti finalizzati a cogliere e soddisfare i bisogni dei clienti interni ed esterni
COMPETENZE REALIZZATIVE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Comportamenti che denotano in varie forme la tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e autonomia nello svolgimento delle proprie attività
COMPETENZE REALIZZATIVE	PROBLEM SOLVING	Comportamenti che denotano la capacità di focalizzare i problemi e di proporre soluzioni coerenti con le politiche dell'Ateneo
COMPETENZE TRASVERSALI	ALLINEAMENTO CON L'ORGANIZZAZIONE	Comportamenti mirati a diffondere i valori dell'Ateneo e di reazione positiva al cambiamento
COMPETENZE TRASVERSALI	ATTENZIONE ALLE RELAZIONI	Comportamenti volti a costruire e mantenere relazioni interpersonali positive nell'ambiente di lavoro
COMPETENZE TRASVERSALI	COLLABORAZIONE	Comportamenti finalizzati a condividere risorse ed informazioni con altri per il raggiungimento degli obiettivi
COMPETENZE TRASVERSALI	FLESSIBILITA'	Comportamenti che denotano capacità di adattamento alle esigenze dell'Ateneo
COMPETENZE TRASVERSALI	NEGOZIAZIONE E PERSUASIONE	Comportamenti che denotano la capacità di negoziare e raccogliere il consenso sulle proprie opinioni
COMPETENZE TRASVERSALI	ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE	Comportamenti che denotano la capacità di approcciare i problemi da angolature non tradizionali, la capacità di introdurre nell'Ateneo metodologie nuove nonché la disponibilità ad arricchire le proprie competenze professionali imparando

La valutazione relativa a ciascun indicatore è poi effettuata attribuendo un punteggio da 0 a 5 e si basa sulla frequenza dei comportamenti:

Figura 11.

Punteggio	Descrizione
0	Comportamento non valutabile
1	Comportamento sporadico, non in linea con le attese
2	Comportamento abbastanza frequente
3	Comportamento frequente in situazioni abituali
4	Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5	Comportamento espresso in modo da generare emulazione

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

1. Operatore Amministrativo: personale di cat. B che collabora in attività amministrative;
2. Operatore Tecnico: personale di cat. B ausiliario e del centralino;
3. Collaboratore: personale di cat. C
4. Specialista: personale di cat. D, che svolge un ruolo prevalentemente amministrativo gestionale, ma non ha collaboratori diretti;
5. Responsabile di servizio: personale di cat. D;
6. Coordinatore EP: personale EP responsabile di servizio;
7. Responsabile di Area: personale EP.

In ciascuna delle predette schede di valutazione l'Ateneo ha individuato le competenze, gli indicatori e i punteggi ritenuti più significativi al fine di poter effettuare la valutazione di ciascun dipendente in relazione alla competenza e al profilo professionale dei singoli valutati, migliorando così la trasparenza, l'equità e l'efficacia del processo di valutazione.

La performance dei Responsabili delle strutture amministrative di I livello viene valutata dal Direttore Generale. La performance dei Responsabili delle strutture amministrative di II livello e dei Segretari amministrativi dei Dipartimenti e Centri viene valutata dal Direttore Generale e dai Responsabili di strutture amministrative di I livello. La performance del personale assegnato alle strutture amministrative viene valutata dai Responsabili di struttura del valutato.

8. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Secondo quanto espressamente indicato nelle deliberazioni della Anac⁷, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: all'organo di indirizzo Politico-Amministrativo, al Nucleo di Valutazione (OIV) e ai dirigenti.

In particolare, i dirigenti vengono valutati dal soggetto che è competente ad attribuire i relativi incarichi e obiettivi ai sensi dello Statuto e dei relativi Regolamenti, fatto salvo il ruolo del Nucleo di Valutazione (si veda lo schema riportato a pag. 12 e ss.). Con riferimento alla valutazione del personale tecnico-amministrativo, la funzione di misurazione e valutazione della performance è espressamente delegata al diretto superiore gerarchico, che per l'Ateneo viene mappata secondo lo schema riportato a pagina 22.

9. SISTEMA DI CONCILIAZIONE

Per risolvere eventuali conflitti che potrebbero insorgere nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, è necessario individuare soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema.

Nel caso dell'Università per Stranieri la procedura di conciliazione prevede i seguenti soggetti e tempi:

Figura 12.

Valutato	Valutatore	Soggetto terzo	Attività/Tempi
Dirigente	Direttore Generale	Nucleo di Valutazione	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
Responsabili strutture amm.ve	Direttore Generale	Nucleo di Valutazione	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
Personale assegnato alle strutture amm.ve	Responsabile di struttura	Direttore Generale	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni

In considerazione del fatto che la valutazione della performance del Direttore Generale è strettamente collegata alla performance dell'Ateneo e che il relativo procedimento prevede il coinvolgimento di tre organi (Rettore, CdA e Nucleo di Valutazione), si ritiene che ciò rappresenti un sistema di conciliazione preventiva.

⁷ Deliberazioni Civit/Anac nn. 9/2010, 104/2010, n. 123/2010.

10. PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

L'adozione e la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Ateneo un aspetto qualificante dell'anticorruzione e della trasparenza. Infatti gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, vengono integrati nel Ciclo delle Performance (come previsto dalla Legge 190 del 2012 e il D.Lgs.33 del 2013) attraverso la formulazione di specifici obiettivi, che saranno valutati con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi, relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

In particolare la prevenzione della corruzione e la trasparenza, relativamente alla performance organizzativa e individuale, sono orientate a:

- a) rafforzare il rapporto con gli utenti e, in generale, con gli stakeholder;
- b) qualificare l'attività di programmazione con una rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione ex ante, di strategie, obiettivi e indicatori;
- c) promuovere una focalizzazione sui risultati attesi e sulla loro rendicontazione.

La performance attesa e quella realizzata saranno rese fruibili nel sito dell'Ateneo anche attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance, con una tempestiva e agevole accessibilità e consultabilità.

11. RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Nell'ottica di una misurazione e valutazione integrata, diviene insostituibile l'attività di mediazione tra gli aspetti gestionali, il sistema di valutazione, l'individuazione delle strategie e la programmazione delle risorse. Per questo motivo negli ultimi mesi dell'anno solare spetta al Direttore Generale dell'Ateneo garantire il coordinamento tra i principali documenti programmatici: mappa strategica riguardante il triennio successivo, piano della performance e il budget di previsione.

Considerate infatti le tempistiche del ciclo della performance e delle fasi di predisposizione del budget previsionale, al fine di allineare le risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati, sarà necessario anticipare la fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi al mese di dicembre, periodo di conclusione del processo di definizione del budget.

ALLEGATI

Panel indicatori – Allegato 1

	Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatore	Target	Benchmarking
1	DIDATTICA	Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua	Ricavi Corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare		
2	DIDATTICA	Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua	Ricavi Corsi di lingua/costi personale Corsi di lingua		
3	DIDATTICA	Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua	Rilevazione "Livello di gradimento dei servizi offerti dall'Ateneo"- studenti Corsi di lingua (valore medio complessivo)		
4	DIDATTICA	Attrattività Corsi di laurea	Numero studenti in ingresso/totale iscritti		
5	DIDATTICA	Attrattività corsi di laurea	Rilevazione "opinione degli studenti sulla qualità della didattica" - studenti Corsi di laurea e laurea magistrale		
6	DIDATTICA	Potenziamento e-learning	N° corsi erogati in e-learning (a.a.)		
7	DIDATTICA	Sviluppo attività di certificazione	N° certificati rilasciati dal CVCL nell'anno solare		
8	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Potenziamento dimensione internazionale della formazione	N° iscritti stranieri/N° totale iscritti (corsi laurea)		
9	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Potenziamento dimensione internazionale della formazione	N° studenti mobilità in uscita/ N° totale iscritti in corso		
10	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Capitalizzazione network internazionale	N° accordi attivi nell'anno solare		
11	RICERCA	Migliorare capacità di attrarre fondi	Totale fondi ricerca/ Ricavi totali		
12	RICERCA	Migliorare capacità di attrarre fondi	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi ricerca+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente		

13	RICERCA	Migliorare servizi di supporto alla ricerca	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca		
14	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Costi personale/ Ricavi complessivi		
15	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Indice di autofinanziamento (valore dei ricavi da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca/Ricavi totali)		
16	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Autofinanziamento/ FFO		
17	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Dematerializzazione processi amministrativi	Numero processi amministrativi dematerializzati		
18	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Numero servizi condivisi o unificati con altre istituzioni		