



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 27.03.2014

A cura di: Direzione Generale  
Servizio Comunicazione

[WWW.UNISTRAPG.IT](http://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. 23/2013<sup>1</sup> dalla Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche<sup>2</sup>, l'Università per Stranieri di Perugia provvede con questo documento all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance<sup>3</sup>, tenendo altresì conto del rinnovato progetto di Governo dell'Ateneo legato all'elezione, in Aprile 2013, del nuovo Rettore in carica per il triennio 2013-2016, 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 pubbliche<sup>4</sup> 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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> 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>

<sup>4</sup> 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 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 recente 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 sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso, che delle singole strutture e della performance individuale. In particolare, 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 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 e il relativo ciclo di gestione<sup>5</sup> vengono adottati dall'Ateneo come segue:

- il Direttore Generale definisce e assegna gli obiettivi, i risultati attesi e gli indicatori del sistema di misurazione e valutazione ed elabora il Piano della performance tenendo conto di quanto concordato con gli altri organi di governo;
- viene predisposto il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- è effettuato un monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi;
- vengono attuate una misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- è disposto l'utilizzo di sistemi premianti, secondo la valorizzazione del merito;
- il Nucleo di Valutazione valida il sistema di misurazione e valutazione;
- il Consiglio di Amministrazione adotta il sistema di misurazione e valutazione e approva il piano della performance;
- vengono effettuate una rendicontazione e una diffusione dei risultati<sup>6</sup>.

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 chiarezza nella 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.

---

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

<sup>6</sup> 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".

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 1.

**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)	Eventuale aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i> nonché pubblicazione / aggiornamento degli Standard di qualità		Realizzazione di indagini sul personale dipendente ai sensi dell'articolo 14 comma 5 del D. Lgs. 150/09.
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 degli 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 2.

**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

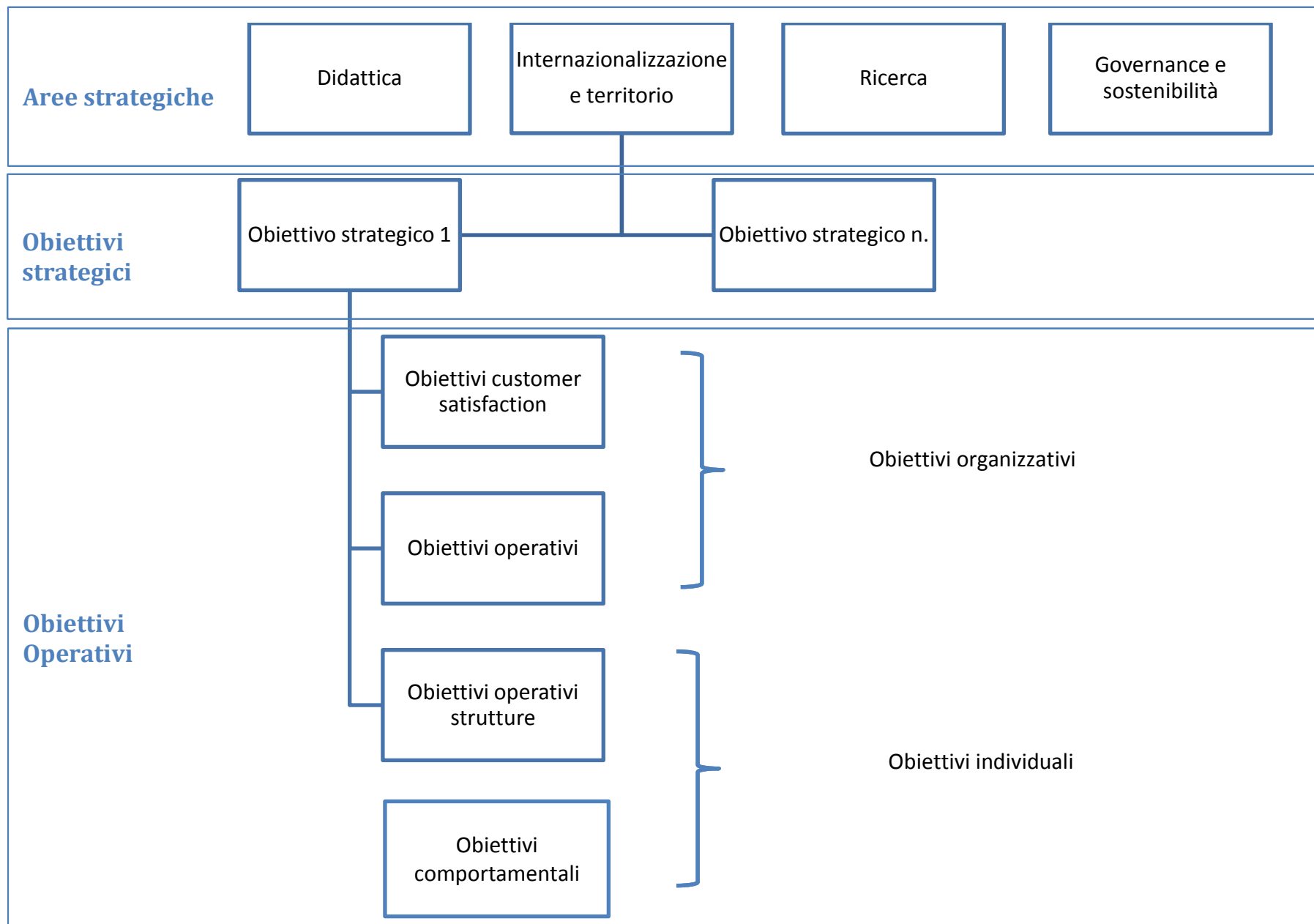
Fonte: Delibera n. 50/2013 di CivIT.

L'**albero della performance** d'Ateneo 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 e d 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 3.





## 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 dovrà costituire sempre più il punto di riferimento delle scelte riguardanti gli anni futuri e sarà raccordato con gli 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).

Il Piano della performance descriverà, successivamente, 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.

Misurazione e valutazione sono due concetti distinti. Per misurazione si intende, infatti, il fissare degli obiettivi quantificabili e definirne poi i risultati attesi, associando agli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli stessi. Per valutazione della Performance è da intendersi, invece, la valutazione e la definizione dell'entità del contributo dato al raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento.

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 specifici indicatori, è tenuto a valutare la performance generale dell'Ateneo in base al raggiungimento di specifici obiettivi strategici e operativi.

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 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 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

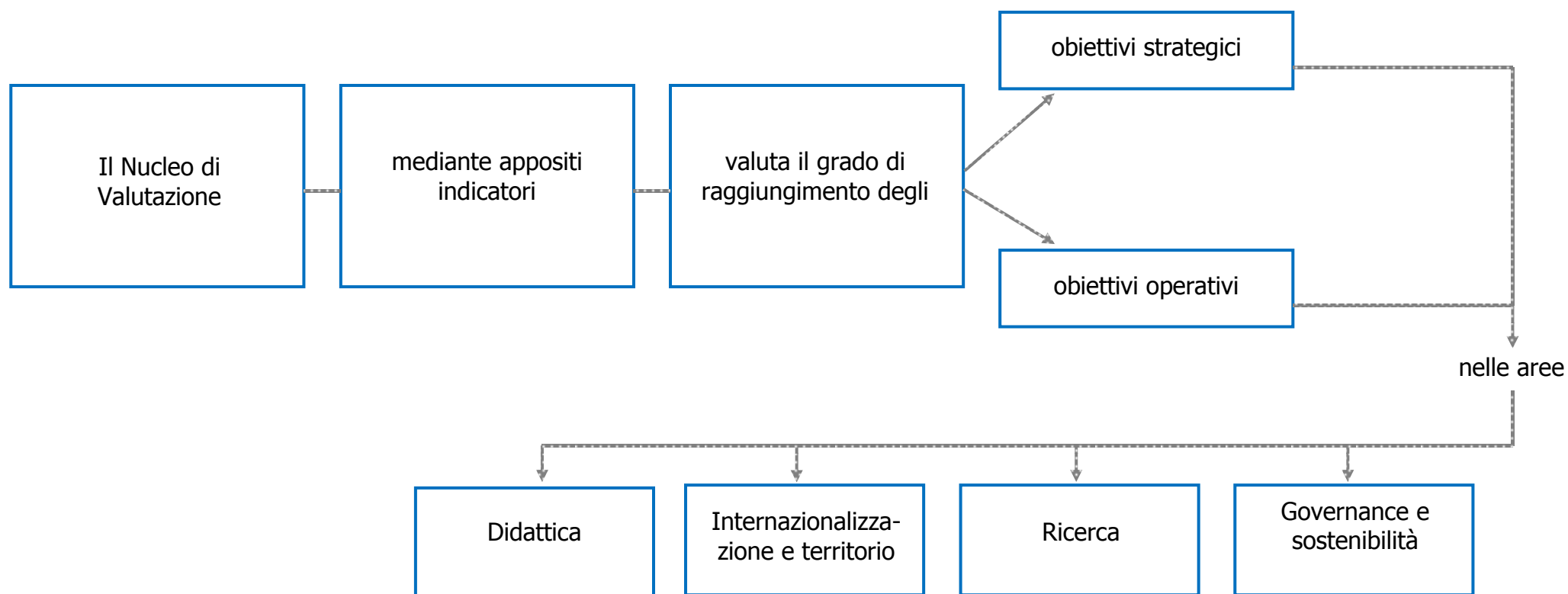
Figura 4.

Le attività di misurazione e valutazione riguardano:

<p><b>l'Ateneo</b></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><b>le strutture amministrative</b></p> <p>l'Ateneo si articola in Aree, Servizi, Unità Organizzative e Specialistiche, Segreterie Amministrative che corrispondono a due livelli di responsabilità</p>	<p><b>la performance individuale del personale tecnico-amministrativo</b></p>
--	---	---

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

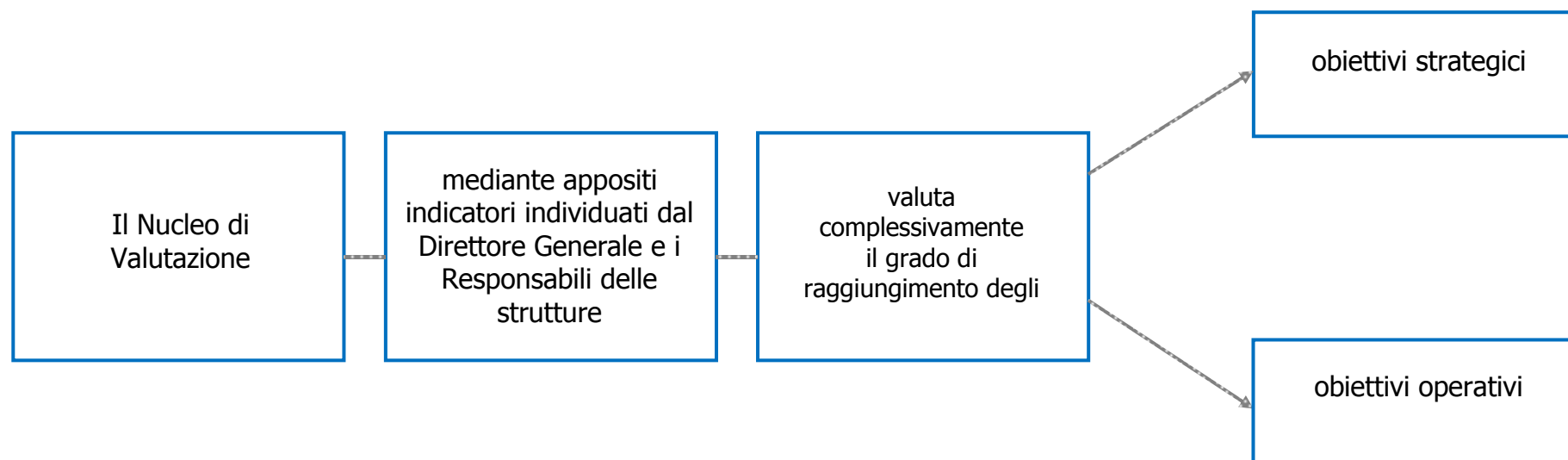
Figura 5.



Gli obiettivi strategici e operativi scaturiscono dalla mappa strategica 2014-2016 dell'Ateneo

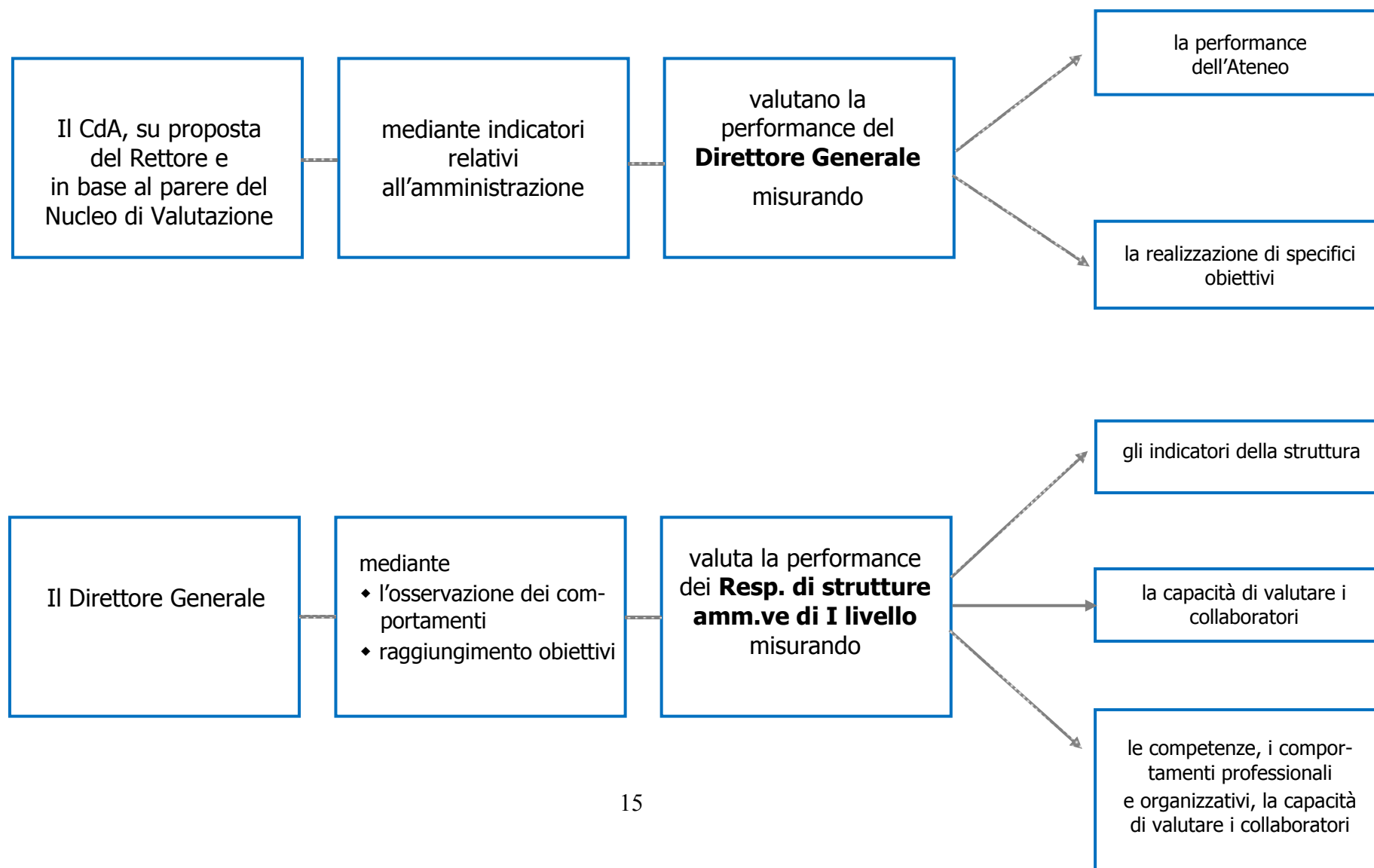
## 2 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo

Figura 6.



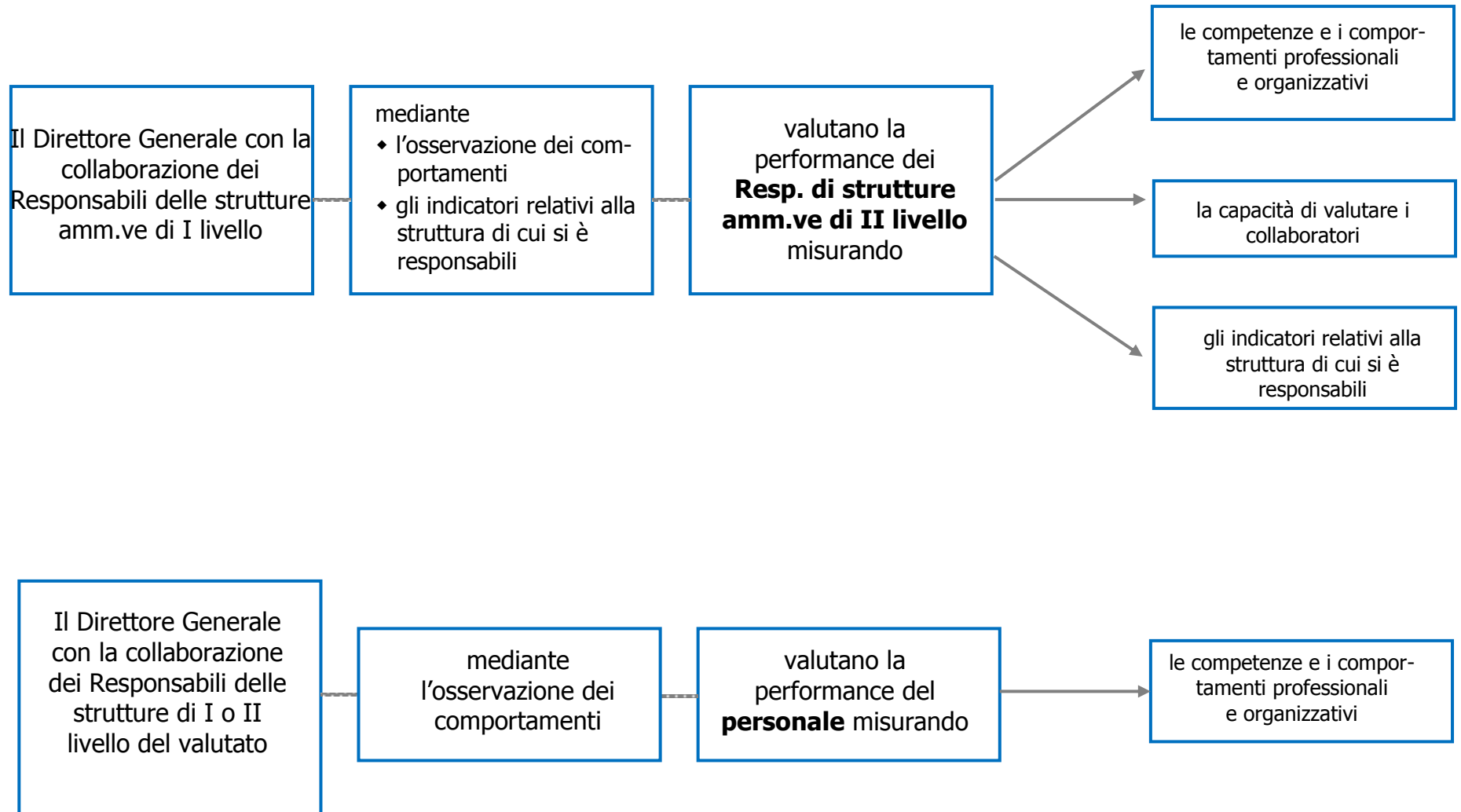
### 3 - Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali \_

Figura 7.



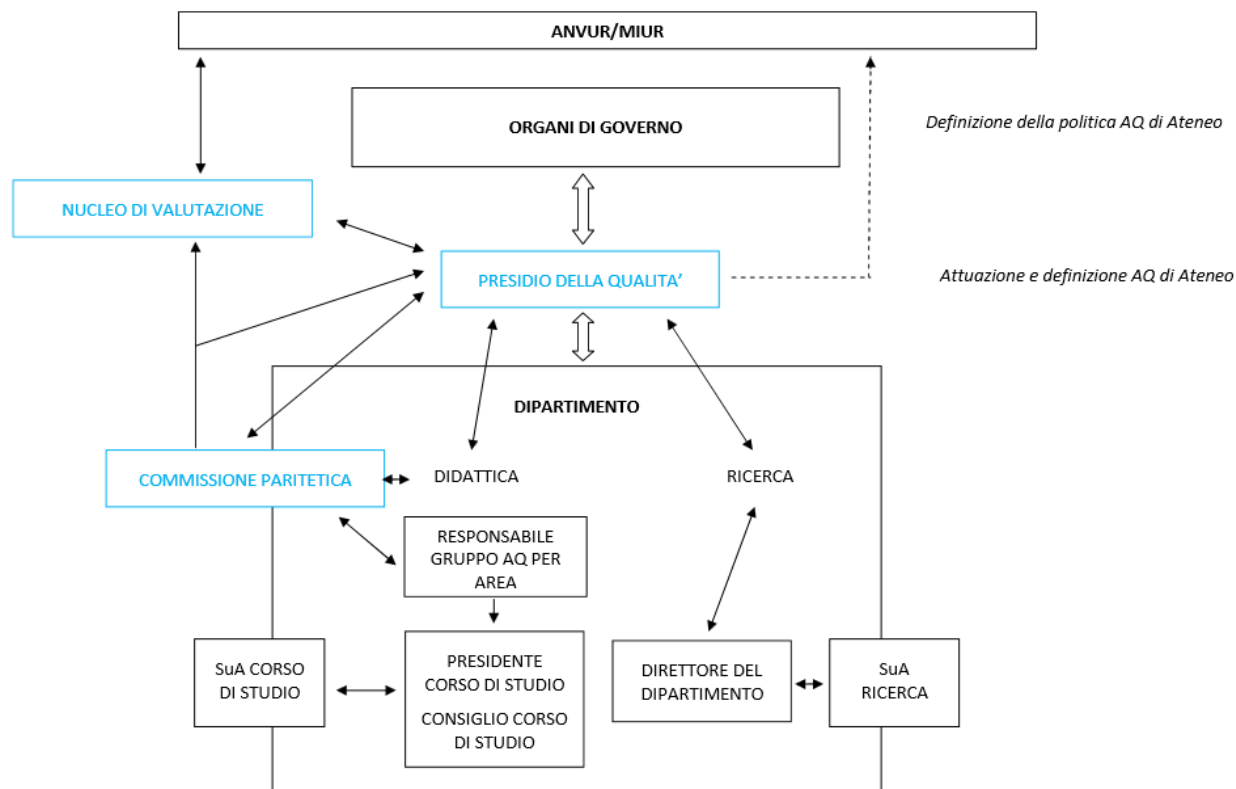
### 3 - Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali \_ \_

Figura 8.



#### 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 rispetto del 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.

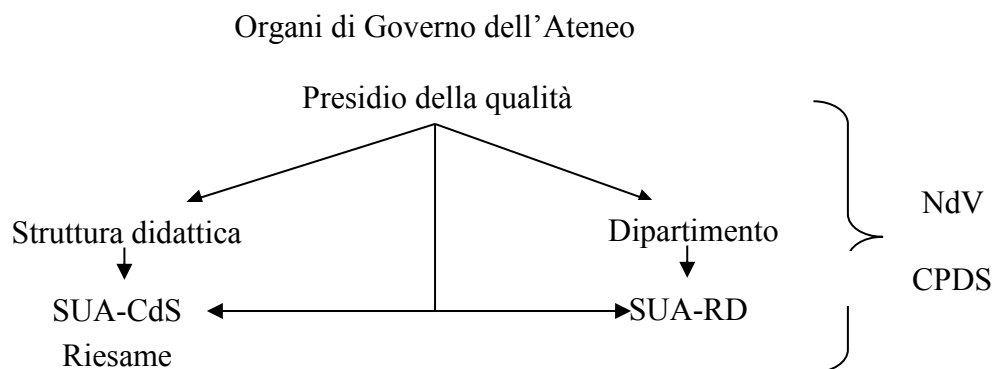
All'Università per Stranieri di Perugia il sistema per l'Assicurazione della Qualità della DIDATTICA coinvolge:

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 9.



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.

Per l'anno 2014 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 della 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 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.

A seguire, ad ogni obiettivo sono stati associati uno o più **indicatori** finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Nel 2010 l'Ateneo ha infatti 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, 103 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 ricalca la 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:

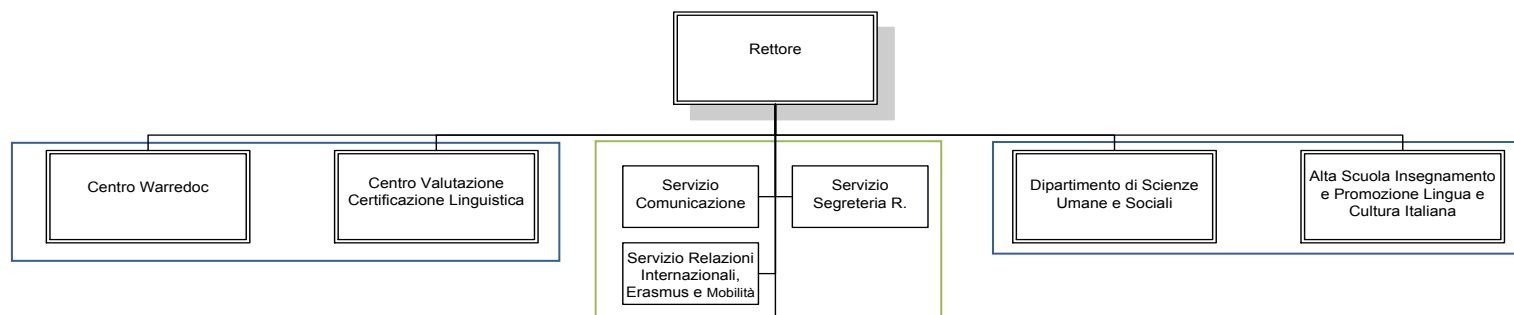
- Le **aree** sono le strutture con il maggiore grado di complessità, responsabilità e autonomia gestionale. Nel rispetto e nei limiti delle funzioni contrattualmente attribuite al personale tecnico-amministrativo, le Aree, di norma, sono dirette da personale di categoria EP e rappresentano il primo 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.

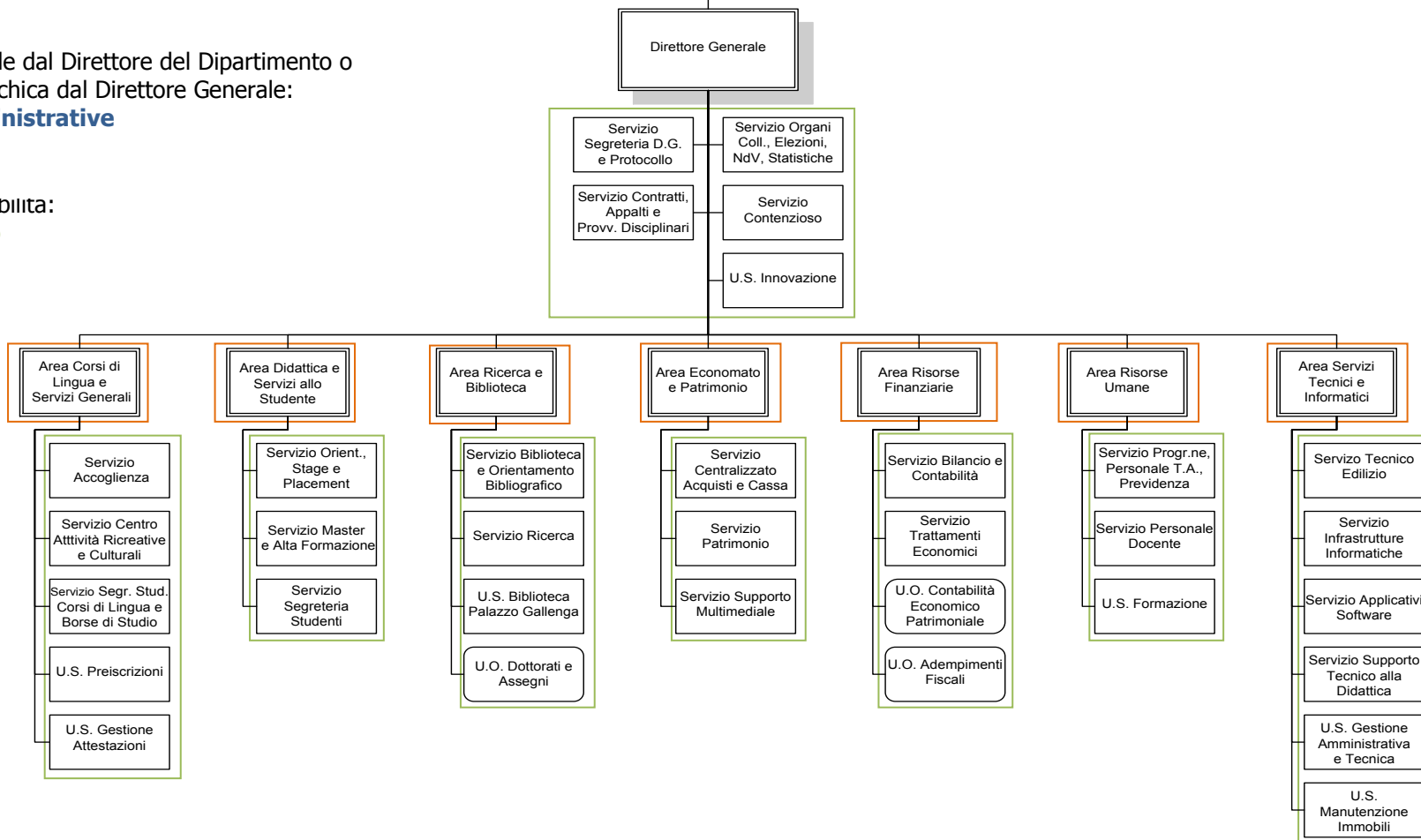
Figura 10.

## Mappa delle responsabilità



Dipendenza formale dal Direttore del Dipartimento o del Centro e gerarchica dal Direttore Generale:  
**segreteria amministrativa**

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.

Il personale destinatario di incarichi di responsabilità verrà, quindi, analizzato tramite due schede di valutazione, che potranno essere ponderate in modo da 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 (direttamente collegati agli indirizzi dell'Ateneo);
- Obiettivi di funzione (non collegati agli indirizzi dell'Ateneo);
- 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 11.

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 aziendali
COMPETENZE TRASVERSALI	ALLINEAMENTO CON L'ORGANIZZAZIONE	Comportamenti mirati a diffondere i valori aziendali 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'azienda
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 in azienda 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 12.

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. 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 13.

Valutato	Valutatore	Soggetto terzo	Attività/Tempi
Dirigente	Direttore Generale	Rettore	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
Responsabili strutture amm.ve	Direttore Generale	Rettore	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.

## **9. 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 2014/2016 – Allegato 1

	AREA	SERVIZIO	TIPO MISURA	Titolo della misura	Specifiche	Scopo/Andamento	Target	Benchmarking
1	DIDATTICA	ATENEO	Efficienza	Rapporto studenti/docenti	N. totali iscritti/N. docenti (di ruolo e t.d	L'andamento dell'indicatore deve essere letto con riferimento ad un benchmark; un valore eccessivamente basso può infatti essere negativo indicando una sovrabbondanza di risorse; ma anche un valore estremamente alto può essere il segnale dell'incapacità dell'università di far fronte in modo adeguato alla domanda		
2	DIDATTICA	ATENEO	Stato risorse	Incidenza personale TA di supporto alla didattica	Full time equivalent TA dedicati a supporto didattico (ingresso/itinerario/uscita) /totale personale TA	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.		
3	DIDATTICA	ATENEO	Efficacia oggettiva	Disponibilità posti studio	N. posti studio disponibili/n.iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della disponibilità		
4	DIDATTICA	ATENEO	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinerario/uscita)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
5	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Impatto	Tasso di occupazione (ad un anno dalla laurea)	% laureati che trovano lavoro tramite placement (dopo un anno)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della occupabilità dei laureati; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni		
6	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Efficacia oggettiva	Tasso di frequentazione stage	% laureati che hanno fatto stage e tirocini	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità dell'ateneo di mantenere relazioni con imprese/enti		
7	DIDATTICA	ATENEO	Efficacia oggettiva	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti	Indicatore di incidenza dei nuovi studenti iscritti; tale indicatore deve essere valutato in relazione alle strategie perseguite		
8	DIDATTICA	ATENEO	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		

9	DIDATTICA	ATENEO	Stato risorse	Media docenti per corso di laurea	Indicatore PRO3 - A3: Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.		
10	DIDATTICA	Orientamento in ingresso	Efficienza	Costo unitario orientamento in ingresso	FTE TA orientamento in ingresso (o costo attività)/immatricolato	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
11	DIDATTICA	Orientamento in ingresso	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti I anno (rispetto ad orientamento)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (solo studenti al I anno)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
12	DIDATTICA	Servizi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi didattica in itinere	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
13	DIDATTICA	Servizi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti a eventi di orientamento	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (partecipanti a eventi orientamento)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
14	DIDATTICA	Servizi didattica	Efficacia oggettiva	Indice di reclamo	N. reclami/n. studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della qualità		
15	DIDATTICA	Servizi didattica	Efficacia oggettiva	Informatizzazione procedure didattica	N. esami per cui è possibile l'iscrizione on line/n. esami totale attivati .	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
16	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Efficienza	Costo unitario orientamento in uscita	FTE TA orientamento in uscita (o costo attività)/Laureati	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
17	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Efficacia oggettiva	Incremento convenzioni	n. nuove convenzioni sottoscritte/totale convenzioni	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
18	DIDATTICA	Orientamento in uscita	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
19	DIDATTICA	Sistema bibliotecario	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
20	DIDATTICA	Sistema bibliotecario	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		

21	DIDATTICA	Sistema bibliotecario	Efficienza	Costo unitario sistema bibliotecario	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
22	DIDATTICA	Sistema bibliotecario	Efficienza	Costo unitario servizi bibliotecari	FTE TA sistema bibliotecario (o costo attività)/(Posti a sedere * ore di apertura)	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
23	DIDATTICA	Sistema bibliotecario	Efficacia oggettiva	Indice di utilizzo	(Prestiti + ILL attivi + DD attivi) / Patrimonio documentario* 100	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
24	DIDATTICA	Sistema bibliotecario	Efficacia oggettiva	Copertura utenti potenziali per posti lettura in biblioteca	Utenti potenziali/Posti di lettura	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento dell'efficacia		
25	DIDATTICA	Sistema bibliotecario	Efficacia oggettiva	Media delle ore di apertura	N. ore di apertura settimanale/7	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
26	DIDATTICA	Comunicazione	Efficacia oggettiva	Penetrazione comunicazione web	n. contatti web al sito principale di ateneo	L'aumento dell'indicatore segnala un aumento della penetrazione della comunicazione via web		
27	DIDATTICA	ATENEO	Efficacia oggettiva	Master - dottorati cofinanziati	Valore cofinanziamento da enti terzi per master e dottorati	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità di reperire fondi esterni per formazione post-laurea		
28	DIDATTICA	Diritto Studio	Equità	Incidenza pro capite delle costi per diritto alla studio	Valore costi per diritto allo studio/ n. studenti.	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore propensione al diritto allo studio; tuttavia risulta difficile definire a priori un andamento essendo legato a scelte di policy.		
29	DIDATTICA	Diritto Studio	Efficacia oggettiva	Tempo medio erogazione borse di studio	N. giorni che intercorrono tra assegnazione formale della borsa di studio e erogazione finanziaria della borsa	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della tempestività nell'erogare le borse di studio		
30	DIDATTICA	Diritto Studio	Efficienza	Costo unitario per servizi di diritto allo studio	FTE TA diritto alla studio (o costo attività)/studente	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
31	DIDATTICA	Comunicazione	Efficienza	Costo unitario gestione della comunicazione	FTE TA comunicazione (o costo attività)/n. unità personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
32	DIDATTICA	Comunicazione	Efficacia oggettiva	Indice presenza per gestione eventi	n. eventi gestiti/totale personale	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore presenza del personale addetti alla gestione della comunicazione		
33	DIDATTICA	ATENEO	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
34	DIDATTICA	ATENEO	Stato risorse	Disponibilità spazi per studenti	Metri quadri aule+laboratori didattici+sale studio (escluse biblioteche)/iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per gli studenti; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.		

35	DIDATTICA	Edilizia	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
36	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti stranieri	FTE TA servizi studenti stranieri iscritti (o Costo attività TA)/n. studenti stranieri iscritti	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
37	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti in mobilità	FTE TA mobilità (o Costo attività TA)/n. studenti mobilità	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
38	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti stranieri	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
39	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi per il supporto a soggiorni all'estero	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
40	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	ATENEO	Efficacia oggettiva	Incidenza contratti internazionali	Valore contratti europei o altri non nazionali (riferimento a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani)/ totale contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di attrarre fondi internazionali		
41	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in uscita	Studenti in mobilità in uscita nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della mobilità in uscita		
42	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in ingresso	Studenti in mobilità in ingresso nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della mobilità in ingresso		
43	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficacia oggettiva	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di laurea	n. immatricolati stranieri/n. totale immatricolati	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'attrattività verso studenti stranieri		
44	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficacia percepita	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di dottorato	Indicatore PRO3 D3 - Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'attrattività verso studenti stranieri		
45	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Servizi internazionalizzazione	Efficacia oggettiva	Visiting professors	n. visiting professor con contratti occasionali	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
46	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	ATENEO	Efficacia oggettiva	Accordi - intese con altre amministrazioni	n. accordi stipulati da amministrazione centrale con altre amministrazioni	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità di creare rete con le amministrazioni pubbliche		

					pubbliche			
47	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Welfare	Efficacia oggettiva	Tasso utilizzo convenzioni	N. fruitori convenzioni-servizi (trasporti, sport, attività culturali, altro)/n. totale personale	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
48	RICERCA	Servizi ricerca	Stato risorse	Incidenza personale supporto alla ricerca	Full time equivalent (FTE) dedicati ad attività di supporto ricerca (si veda mappa)/ n. totale FTE personale TA	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.		
49	RICERCA	ATENEO	Efficacia oggettiva	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di attraverso fondi esterni		
50	RICERCA	Servizi ricerca	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
51	RICERCA	ATENEO	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	n. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)	L'aumento dell'indicatore indica un maggior tasso di successo nella presentazione dei progetti		
52	RICERCA	Diritto Studio	Equità	Disponibilità borse per corsi di dottorato	Indicatore PRO3 - B2: Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca	Indicatore di policy; non definibile a priori un riferimento.		
53	RICERCA	ATENEO	Stato risorse	Spesa per ricerca per docente	Indicatore PRO3 - B4: Uscite di bilancio per la ricerca scientifica nell'Ateneo nell'anno t (valori espressi in migliaia di euro) rispetto al Numero di professori di ruolo e di ricercatori (di ruolo, ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 230/2005) nell'Ateneo nell'anno t	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.		
54	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Composizione personale docente per categoria (ta e docenti)	Personale docente = N. docenti per le seguenti fasce (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi+ docenti a contratto)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.		
55	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Età media docenti	Somma età dei docenti (esclusi TD e fuori ruolo)/numero di docenti (esclusi TD e fuori ruolo)	L'aumento dell'indicatore segnala l'invecchiamento del personale docente		
56	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Composizione personaleTA per categoria	N. persone per categoria (TIND + TD)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento		



57	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Età media personale TA	Somma età personale TA (TIND + TD)/numero unità di personale TA (TIND + TD)	L'aumento dell'indicatore segnala l'invecchiamento del personale TA		
58	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Distribuzione personale ta per servizio	N. persone per ciascun servizio (per l'elenco dei servizi si veda foglio Mappa)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento		
59	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficacia oggettiva	Indice di copertura da turnover del personale docente in ingresso	N. punti organico in uscitaa anno 20XX /N. punti organico in ingresso (banditi) anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la capacità dell'ente di coprire gli ingressi con le uscite		
60	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficienza	Costo personale/FFO	Costi fisse per il personale (pers. docente e pta) anno 20XX/Valore FFO anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la crescente incidenza delle costi fisse rispetto alle risorse disponibili da FFO, quindi una maggiore dipendenza finanziaria		
61	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Indice di autofinanziamento	Valore dei ricavi da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca anno 20XX/totale ricavi anno 20XX	L'aumento dell'indicatore segnala la capacità dell'ateneo di acquisire risorse da fonti diverse dai finanziamenti statali		
62	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Affari legali e istituzionali	Rischio	Valore ipotesi di soccombenza cause in atto su ricavi	Previsione esborso finanziario da cause pendenti/valore ricavi correnti	L'aumento dell'indicatore indica un rischio crescente per l'ateneo in ipotesi di accadimento negativo		
63	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Incidenza avanzo libero su totale ricavi	Valore al 31/12/20XX dell'avanzo libero/ricavi totali anno 20XX	L'aumento dell'indicatore indica la maggiore disponibilità di risorse libere		
64	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Welfare	Efficacia oggettiva	Spesa attività culturali, ricreative, sportive, contributi mobilità dipendenti/dipendenti	Somma uscite per spesa attività culturali, ricreative, sportive, contributi mobilità dipendenti/dipendenti	L'aumento delle costi indica una maggiore propensione dell'ateneo alle attività culturali		
65	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Contabilità	Efficienza	Costo unitario contabilità	FTE TA contabilità (o costo attività)/valore ricavi+uscite	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
66	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Contabilità	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi contabili	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
67	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Contabilità	Efficacia oggettiva	Tempo medio rimborso missioni	Media del tempo che intercorre tra consegna della documentazione completa per il rimborso missioni e momento del rimborso finanziario	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia		
68	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Contabilità	Efficacia oggettiva	Tempo medio pagamento fatture	Media del tempo che intercorre tra invio della fattura e momento di erogazione finanziaria della fattura	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della efficacia		

69	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Affari legali e istituzionali	Efficienza	Costo unitario affari generale e legali	FTE TA affari generali e legali (o costo attività)/n. unità personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
70	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Affari legali e istituzionali	Rischio	Esposizione a ricorsi e citazioni	n. ricorsi e citazioni (o valore danni) (possibilità di dividere per studenti e altro)	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore esposizione al rischio di esborsi finanziari futuri		
71	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Affari legali e istituzionali	Efficacia oggettiva	Incidenza decisioni stragiudiziali	Valore delle decisioni stragiudiziali/Previsione esborso finanziario da cause pendenti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore efficacia		
72	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Comunicazione	Efficienza	Ritorno su attività di merchandising	Ricavi da attività commerciali di merchandising/costi attività commerciali di merchandising	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della redditività		
73	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Personale	Efficienza	Costo unitario per gestione del personale	FTE TA gestione personale (o costo attività)/n. unità personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
74	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Welfare	Equità	Valore unitario di costi per sussidi	Valore fondo sussidi / numero dipendenti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore attenzione all'equità; non definibile tuttavia un andamento		
75	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Welfare	Equità	Spesa pro-capite per attività culturali	Valore fondi culturali ricreativi / dipendenti	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore attenzione alla persona; non definibile tuttavia un andamento		
76	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficacia oggettiva	Tasso formazione	N. ore di formazione/personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la quantità di formazione erogata; l'aumento delle ore indica un miglioramento dell'attenzione dell'ateneo verso la formazione		
77	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione del personale TA	N. personale TA (TIND e TD) che ha ricevuto formazione nell'AA / N. totale personale TA (TIND e TD)	Indicatore caratterizzante la copertura della formazione; l'aumento dell'indicatore segnala una maggiore copertura in termini di formazione per il personale TA		
78	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Personale	Efficacia oggettiva	% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato	N. ore formazione effettivamente erogate nell'anno 20XX/N. ore pianificate all'inizio dell'anno 20XX	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della capacità di effettuare una pianificazione coerente con le risorse e vincoli disponibili		
79	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Personale	Efficacia percepita	Soddisfazione personale TA su formazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
80	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficacia percepita	Indagine di clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
81	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficacia oggettiva	Tasso di turnover	N. personale TA di nuova assunzione/N. personale TA in uscita	L'aumento dell'indicatore segnala la difficoltà a coprire le nuove assunzioni con posti in uscita		

82	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficacia percepita	Soddisfazione personale spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
83	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a personale docente (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)/n. personale docenti (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi)	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale docente; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.		
84	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Stato risorse	Disponibilità spazi per personale TA	Metri quadri dedicati a personale TA/n. personale TA	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore disponibilità di spazi per il personale TA; utile benchmark temporale e con altre organizzazioni.		
85	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Edilizia	Stato risorse	Incidenza spazi in classe energetica A	Metri quadri aule, uffici e spazi comuni in classe energetica A/metri quadri totali	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficienza energetica degli spazi		
86	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Indisponibilità rete	n. ore di fermo rete all'anno in ore lavorative	L'aumento dell'indicatore indica un peggioramento della disponibilità della rete		
87	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sistemi Informativi	Stato risorse	Copertura rete wireless	Metri quadri raggiunti da wireless/metri quadri	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore copertura della rete wireless		
88	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sistemi Informativi	Rischio	Sicurezza sistema	N. intrusioni informatiche bloccate/n. intrusioni rilevate	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore capacità nel bloccare intrusioni informatiche		
89	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Approvvigionamenti	Efficienza	Costo energia al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze energia/metri quadri ateneo	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze		
90	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Approvvigionamenti	Efficienza	Costo telefono a persona	Valore uscite (o costo) utenze telefono/personale	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione delle utenze		
91	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Servizi generali e logistica	Efficienza	Costo manutenzione al metro quadro	Valore uscite (o costo) per manutenzione ordinaria e straordinaria/ totale metri quadri	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione della manutenzione		
92	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Approvvigionamenti	Efficienza	Costo vigilanza e pulizia al metro quadro	Valore uscite vigilanza e pulizia/mq	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza nella gestione della vigilanza e pulizia		
93	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	ATENEO	Efficienza	Onerosità affitti	Metri quadri in affitto oneroso/metri quadri totali	L'aumento dell'indicatore indica una maggiore incidenza degli affitti onerosi		
94	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Edilizia	Efficienza	Costo unitario per gestione servizi tecnici ed edilizia	FTE TA gestione servizi tecnici ed edilizia (o costo attività)/MQ	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
95	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Edilizia	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
96	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Edilizia	Rischio	Capacità di programmazione interventi	N. interventi manutentivi per somma urgenza	L'aumento dell'indicatore indica maggiori rischi nella gestione/pianificazione della manutenzione		

97	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sistemi Informativi	Efficienza	Costo unitario sistemi informativi	FTE TA sistemi informativi (o costo attività)/n. punti connessi in rete	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
98	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sistemi Informativi	Efficacia percepita	Soddisfazione personale su supporto per sistemi informativi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
99	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sistemi Informativi	Efficacia oggettiva	Copertura rete	N. punti rete dati/-fonia cablati/totale metri quadri d'ateneo	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
100	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Servizi generali e logistica	Efficienza	Costo unitario servizi generali	FTE TA logistica e servizi generali (o costo attività)/MQ	L'aumento dell'indicatore indica una minore efficienza		
101	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Servizi generali e logistica	Efficacia percepita	Soddisfazione personale per servizi generali e logistica	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		
102	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Approvvigionamenti	Efficacia oggettiva	Tempi approvvigionamento per modalità di acquisto	Tempo che intercorre dalla ricezione della richiesta d'acquisto alla ricezione del bene. Le modalità di acquisto non vengono definite a priori a causa della elevata diversificazione nelle modalità di approvvigionamento degli atenei	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento dell'efficacia		
103	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Approvvigionamenti	Efficacia percepita	Soddisfazione personale approvvigionamenti	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione		

Panel indicatori Sistema 2011/2013 – Allegato 2

AREA	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI GESTIONALI	INDICATORI	Target
DIDATTICA	-riprogettare l'offerta formativa dei corsi di lingua/laurea -potenziare le esperienze internazionali degli studenti -sviluppare e potenziare le attività di certificazione linguistica -incrementare le attività svolte con modalità e-learning	-rendere i percorsi formativi linguistici più aderenti al mercato globale, garantendone qualità e sostenibilità economica -proporre un'offerta formativa sostenibile e centrata sui punti di forza dell'Ateneo -aumentare la presenza degli studenti stranieri nei corsi di laurea -potenziare la formazione linguistica in modalità e-learning -rafforzare servizi stage e job-placement per studenti e laureati -costruire percorsi formativi universitari che prevedano il doppio titolo o titoli spendibili all'estero -migliorare i processi di certificazione e la loro sostenibilità economica	N° stage studenti corsi di laurea per aa/ N° studenti iscritti all'ultimo anno delle lauree di I e II livello per aa	
			N° stage studenti corsi di laurea (per aa)	
			N° studenti iscritti all'ultimo anno delle lauree di I e II livello per aa	
			N° laureati occupati a un anno dalla laurea/ N° laureati totali	
			N° laureati occupati a un anno dalla laurea	
			N° intervistati	
			N° laureati totali (anno solare)	
			N° corsi erogati in e-learning (aa)	
			N° iscrizioni ai corsi di lingua nell'anno solare	
			Rilevazione valutazione studenti corsi di laurea (opinione infrastrutture, valore medio D1 e D2)	
			Rilevazione valutazione studenti corsi di lingua (valore medio complessivo)	
			N° certificati rilasciati dal CVCL nell'anno solare	
INTERNAZIONALE	-consolidare la	-curare e presidiare mediante azioni concrete le	N° iscritti stranieri/N° totale iscritti	

LIZZAZIONE	posizione assunta in campo internazionale  -capitalizzare il network internazionale  -decentralizzare i processi formativi sui territori considerati strategici  -aumentare la competitività nel reperire fondi per la cooperazione internazionale	relazioni internazionali attive  -selezionare alcune relazioni chiave quali good-practice per rafforzare la presenza dell'Ateneo nel network  -rafforzare la posizione dell'Ateneo presso i governi stranieri per poter avviare processi di formazione linguistica in loco	N° iscritti stranieri	
			N° totale iscritti	
			N° iscritti stranieri ai dottorati	
			N° studenti mobilità in uscita/ N° totale iscritti in corso	
			N° studenti mobilità in uscita	
			N° totale iscritti in corso	
			N° utenti stranieri di corsi erogati in e-learning/ N° totale utenti di corsi erogati in e-learning (aa)	
			N° utenti stranieri di corsi erogati in e-learning	
			N° totale utenti di corsi erogati in e-learning	
			N° accordi attivi nell'anno solare	
RICERCA	-migliorare la capacità di attrarre fondi europei -incrementare la propria influenza presso la Commissione Europea	-rafforzare le competenze del personale in materia di project management -individuare linee di ricerca d'Ateneo per concentrare le risorse e le energie creative -all'interno dell'Ateneo individuare persone "chiave" che possano intrattenere rapporti stabili con la Commissione Europea	Totale fondi competitivi acquisiti/ Ricavi totali	
			Totale fondi competitivi acquisiti	
			Ricavi totali	
			Costi personale carico FFO/FFO	
GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E SOSTENIBILITA' DEL SISTEMA	-modificare regolamenti e statuti generali sulla base della missione espressa  -rivedere il modello	-modificare regolamenti e statuti generali sulla base della missione espressa  -rivedere il modello organizzativo per tradurre in azioni concrete gli indirizzi degli organi di governo semplificando i processi decisionali	Costi personale carico FFO/FFO	
			Costi personale carico FFO	
			FFO	
			Costi personale carico FFO/ Ricavi complessivi	
			Costi personale carico FFO	

	<p>organizzativo per tradurre in azioni concrete gli indirizzi degli organi di governo semplificando i processi decisionali</p> <p>-introdurre modelli gestionali basati sulla pianificazione e la valutazione</p> <p>-introdurre la contabilità economico-patrimoniale</p> <p>-introdurre il controllo di gestione</p> <p>-diminuire la rigidità di bilancio</p> <p>-contenere i costi di funzionamento introducendo politiche di risparmio energetico</p> <p>-introdurre la contabilità economico-patrimoniale</p> <p>-introdurre il controllo di gestione</p> <p>-diminuire la rigidità di bilancio</p> <p>-contenere i costi di funzionamento introducendo politiche di risparmio energetico</p>	<p>-introdurre modelli gestionali basati sulla pianificazione e la valutazione</p> <p>-introdurre la contabilità economico-patrimoniale</p> <p>-introdurre il controllo di gestione</p> <p>-diminuire la rigidità di bilancio</p> <p>-contenere i costi di funzionamento introducendo politiche di risparmio energetico</p>	Ricavi complessivi	
			Costi personale/ Ricavi complessivi	
			Costi personale	
			Ricavi complessivi	
			Autofinanziamento/FFO	
			Autofinanziamento	
			FFO	
			<i>Incidenza finanziamento:</i>	
			Incidenza finanziamento conto terzi/ Ricavi complessivi	
			Finanziamento conto terzi	
			Ricavi complessivi	
			Incidenza finanziamento ricerca/ Ricavi complessivi	
			Finanziamento ricerca	
			Ricavi complessivi	
			Incidenza finanziamento enti privati/ Ricavi complessivi	
			Finanziamento enti privati	
			Ricavi complessivi	
Incidenza finanziamento enti pubblici/ Ricavi complessivi				
Finanziamento enti pubblici				
Ricavi complessivi				
Incidenza avanzo libero/Ricavi totali				

			Incidenza avanzo libero	
			Ricavi totali	
			Costi per diritto allo studio- Trasferimenti da altri enti/Valore contribuzione studentesca	
			Costi per diritto allo studio- Trasferimenti da altri enti	
			Valore contribuzione studentesca	
			Costi bollette energia ateneo/mq ateneo	
			Costi bollette energia ateneo	
			mq ateneo	
			Costi telefonia (fissa e mobile)/N° personale strutturato (docente e TA)+assegnisti e dottorandi	
			Costi telefonia (fissa e mobile)	
			N° personale strutturato (doc. e TA)+assegnisti e dottorandi	
			Costi per vigilanza e pulizia/mq ateneo	
			Costi per vigilanza e pulizia	
			mq ateneo	
			Costi per riscaldamento/mq ateneo	
			Costi per riscaldamento/mq ateneo	
			mq ateneo	
			Costo sistema bibliotecario/(Posti a sedere x ore di apertura)	



			Costo sistema bibliotecario	
			Posti a sedere	
			Ore di apertura	
			Ricavi corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare	
			Ricavi corsi di lingua	
			Corsi attivati nell'anno solare	
			Ricavi corsi di lingua/costi personale corsi di lingua	
			Ricavi corsi di lingua	
			Costi personale docente e cel corsi di lingua	
			Ricavi corsi di lingua/ricavi contributive totali	
			Ricavi corsi di lingua	
			Ricavi contributivi totali	
			Ricavi corsi di lingua/numero iscrizioni nell'anno solare	
			Ricavi corsi di lingua	
			Numero iscrizioni nell'anno solare	
			N° risme carta A4 bianca acquistate nell'anno solare	
			N° risme carta A4 bianca consumate nell'anno solare	