



Università  
per Stranieri  
di Perugia

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

## **Anno di riferimento 2011**

Art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009

Servizio Segreteria Direzione Amministrativa  
e Protocollo

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

|  |    |
|--|----|
| 1 PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE.....   | 3  |
| 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER<br>ESTERNE.....                        | 4  |
| 2.1 <i>Il contesto esterno di riferimento</i> .....  | 4  |
| 2.2 <i>La performance dell'Università per Stranieri di Perugia: riflessioni generali e risultati<br/>raggiunti</i> ..... | 5  |
| 2.3 <i>Le criticità e le opportunità</i> .....   | 7  |
| 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....  | 8  |
| 3.1 <i>Area didattica</i> .....  | 8  |
| 3.2 <i>Area internazionalizzazione</i> .....   | 7  |
| 3.3 <i>Area ricerca</i> .....  | 14 |
| 3.4 <i>Area governance, organizzazione e sostenibilità del sistema</i> .....   | 15 |
| 4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....  | 19 |
| 5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE.....   | 20 |
| 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....  | 22 |
| 6.1 <i>Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</i> .....  | 22 |
| 6.2 <i>Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance</i> .....                                   | 22 |

## 1 PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il decreto legislativo del 27 ottobre 2009 n° 150, di attuazione della legge del 4 marzo 2009 n° 15 in materia di performance della pubblica amministrazione ha la finalità di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico nonché l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Nello specifico l'art. 10 del summenzionato decreto legislativo prevede che le PPAA adottino un piano che individui indirizzi e obiettivi strategici ed operativi, definisca gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, dia puntuale definizione degli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed espliciti i relativi indicatori di misurazione.

Il processo per la definizione e la misurazione degli standard di qualità va collocato all'interno dell'impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono adottare per sviluppare il ciclo di gestione della performance mediante il quale attivare un processo di miglioramento continuo delle performance organizzative ed individuali.

Attraverso l'adozione del *Piano della performance* entro gennaio di ogni anno e del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, l'Amministrazione esplicita le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base di determinati sistemi di misurazione e valutazione e individua sia gli obiettivi che gli indicatori per la misurazione del loro grado di raggiungimento, nonché, in caso di obiettivi di efficienza, specifici target da conseguire.

La *Relazione sulla performance* è il documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, evidenziando anche eventuali azioni correttive.

Il ciclo della performance dell'Università per Stranieri di Perugia è partito nel 2010 dalla mappatura strategica del sistema complessivo di funzionamento e dal raccordo di questa con lo strumento contabile principale, che è il bilancio di previsione approvato dagli organi di governo entro dicembre di ogni anno.

La mappa strategica ha infatti definito la missione dell'Ateneo, la sua visione, i valori che orientano le azioni dell'Ateneo, le attese dei portatori di interesse individuati e il piano operativo strutturato sulla base degli obiettivi strategici e gestionali individuati nell'ambito delle seguenti aree di riferimento: didattica, internazionalizzazione, ricerca, *governance*, organizzazione e sostenibilità del sistema.

Attraverso questa prima fase di analisi e riorganizzazione dei processi l'Università per Stranieri di Perugia ha quindi individuato le priorità e gli obiettivi da perseguire nell'attuazione delle disposizioni normative in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa, i cui risultati conseguiti saranno oggetto della presente relazione.

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il sistema accademico italiano è attualmente investito da una riforma che tocca tutti i processi e gli obiettivi della gestione amministrativa e che ha chiesto agli Atenei l'adozione di nuovi modelli di *governance*, attraverso l'introduzione di processi di trasformazione in senso autonomistico e nuovi parametri di valutazione, competitività e responsabilità nelle scelte accademiche.

Alla luce di questo scenario, l'università avrebbe quindi dovuto essere il luogo in cui si disegnano nuovi modi di produrre e concepire il valore e l'economia stessa.

Nella realtà questo proposito si sta scontrando con una forte crisi del sistema economico europeo e mondiale, che ha messo a dura prova la nascita del nuovo paradigma di gestione. La difficile situazione finanziaria in cui si trova anche il nostro paese a partire dal 2008 ha manifestato i suoi effetti in forma più evidente nel corso del 2011, ma dall'analisi dei dati contenuti nel Conto Consuntivo 2011 si evince che l'Università per Stranieri di Perugia ha comunque scelto di potenziare l'investimento sulla qualità della didattica e sui servizi agli studenti, scegliendo quindi di non far ricadere sugli studenti gli effetti dei tagli dei finanziamenti e della crisi economica, puntando sempre più sulla qualità e l'efficienza amministrativa.

La legge 240 del 30 dicembre 2010 ha dato il via ad un profondo processo di cambiamento negli Atenei che si è esplicitato anche attraverso la modifica degli Statuti e la conseguente revisione del sistema organizzativo e di attribuzione delle funzioni di indirizzo strategico. La Legge citata ha disciplinato le norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento e ha introdotto norme di delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario, da attuarsi mediante l'emanazione di decreti legislativi, in cui disciplinare anche le modalità per il raggiungimento di specifici nuovi obiettivi di *governance*. Alcuni di questi decreti sono stati emanati, ma in attesa di linee guida dell'ANVUR relativamente alle funzioni del D.lgs. 150/2009 e di ulteriori disposizioni in materia, la presente *Relazione sulla performance* esplicherà a consuntivo gli esiti dell'applicazione del *Piano della Performance* e del *Sistema di misurazione e valutazione* dell'Università per Stranieri di Perugia, adottati rispettivamente nei seguenti termini:

- *Piano della Performance* approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19/01/2011 per il triennio 2011-2013 (integrato il 28 marzo 2011) e in data 19/01/2012 per il triennio 2012/2014;
- *Sistema di Misurazione e Valutazione* approvato dal Consiglio di Amministrazione del 19/01/2011 per il triennio 2011-13 (integrato il 28 marzo 2011) e in data 23/12/2011 per il triennio 2012/2014.

## **2.2 La performance dell'Università per Stranieri di Perugia: riflessioni generali e risultati raggiunti.**

Nel 2011 il *Piano della Performance* dell'Università per Stranieri di Perugia ha fatto riferimento a diversi ambiti di valutazione e ha puntualizzato i livelli di *performance* attesa dalle prestazioni dell'Ateneo, delle strutture amministrative e delle *performance* individuali (cfr. [schema sistema di misurazione e valutazione](#)).

Per quanto riguarda l'Ateneo sono state individuate quattro diverse aree: didattica, internazionalizzazione, ricerca, *governance*, organizzazione e sostenibilità del sistema operativo. Per ciascuna delle aree di riferimento sono stati individuati gli obiettivi strategici e gestionali da perseguire. Le principali aree di intervento e le leve da utilizzare sono indicate nella mappa strategica (cfr. [mappa strategica](#)) sulla base delle aspettative degli stakeholder interni ed esterni.

La valutazione della performance raggiunta dall'Ateneo deve tenere necessariamente conto di alcuni aspetti peculiari: l'Università per Stranieri di Perugia ha una vocazione storica (fondata nel 1925) e una missione attuale che si caratterizzano per la forte specificità e per la dimensione internazionale. L'offerta formativa nel 2011 ha fatto capo alla *Facoltà di Lingua e cultura italiana*. Nell'anno accademico 2010/2011 ha previsto corsi di Laurea e Laurea magistrale, master di I e II livello rivolti a studenti italiani e stranieri e corsi di Lingua e cultura italiana, completamente autofinanziati con i contributi degli iscritti, rivolti agli studenti stranieri.

Il 2011 è stato caratterizzato da un profondo impegno a favore della pianificazione della riorganizzazione amministrativa portata a compimento nei primi mesi del 2012, nel pieno rispetto dei criteri di qualità ed efficienza amministrativa.

L'Amministrazione Centrale mantiene al suo vertice la figura del Direttore Amministrativo. Le attività amministrative e gestionali sono state organizzate nell'ambito delle aree, dei servizi, delle unità specialistiche e delle unità operative. I dipartimenti e i centri autonomi hanno a capo i Direttori di dipartimento o di centro da cui funzionalmente dipendono le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche scientifiche e organizzative (cfr. [organigramma](#)).

All'interno dell'Amministrazione centrale le responsabilità sono distribuite a cascata, secondo un modello *top-down*, a partire dalla posizione apicale del Direttore Amministrativo.

Oltre alle strutture amministrative descritte, il modello organizzativo dell'Università per Stranieri di Perugia ha previsto l'individuazione nel 2011 di 29 progetti di Ateneo attivati nel 2012 e che vedono 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 Amministrativo al personale tecnico-amministrativo di diverse categorie, in possesso delle competenze necessarie alla realizzazione dei progetti medesimi.

Per quanto riguarda il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* individuali del personale tecnico amministrativo, il nuovo sistema ha trovato graduale applicazione, limitandosi per il 2011, alla sola valutazione degli obiettivi assegnati ai responsabili delle strutture

amministrative. I dati ricavati dalla suddetta analisi sono riportati e descritti nella seconda parte della presente relazione.

E' in via di definizione il completamento del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi basato sulle competenze e i profili di ruolo. La concreta applicazione dei pesi avverrà dopo la strutturazione del suddetto sistema e tenendo conto della contrattazione integrativa di Ateneo.

Dall'analisi complessiva dei dati relativi all'andamento generale dell'Amministrazione e degli indicatori individuati, risulta che gli obiettivi di *performance* raggiunti nel 2011 riguardano prevalentemente aspetti relativi al miglioramento della qualità della didattica e dei servizi agli studenti nel rispetto del rigore economico e finanziario: le spese per i servizi agli studenti nel 2011 sono aumentate del 10%, a fronte della diminuzione dei contributi dello Stato per tutti gli Atenei. Nel 2011 si è registrato un miglior andamento del risultato amministrativo rispetto all'anno precedente, come testimoniano anche i dati pubblicati sul sito web [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it) relativi al Bilancio Consuntivo 2011. Le risorse finanziarie rese disponibili dalla gestione efficiente e da politiche virtuose sono state destinate all'istituzione di borse di studio per studenti stranieri, al rinnovamento della didattica dei corsi di laurea e il potenziamento dell'internazionalizzazione. Questa scelta conferma l'attenzione per gli studenti quali stakeholder fondamentali da coinvolgere nella missione e nella *governance* dell'Ateneo, come evidenziato nella Mappa strategica d'Ateneo, che rappresenta lo strumento da cui ha preso il via il ciclo della performance dell'Università per stranieri di Perugia.

Un'ulteriore risultato in termini di implementazione dell'efficacia e dell'efficienza amministrativa è stato riscontrato nella gestione delle attività connesse alla didattica. Pur garantendo un'elevata qualità dell'offerta formativa, la sua diversificazione ed il rispetto delle esigenze di efficacia didattica, l'Amministrazione ha perseguito una riduzione della spesa per la personale a contratto, in rapporto alla docenza di ruolo, passata dal 29,64%, per l'esercizio 2008, al 13,45% nel 2011.

Gli indicatori di *performance* hanno inoltre evidenziato risultati positivi in termini di gradimento dell'offerta formativa da parte degli studenti e di significativa presenza di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea.

### **2.3 Le criticità e le opportunità**

Il piano della performance dell'Università Stranieri di Perugia riferito all'anno 2011 è stato definito in maniera funzionale agli indirizzi e agli obiettivi strategici ed operativi deliberati dagli organi di governo d'Ateneo, in attesa delle linee di indirizzo dettate dal nuovo Statuto, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - Serie Generale - n. 106 dell'08/05/2012. Gli indicatori per la misurazione dei risultati sono pertanto in via di ridefinizione, in considerazione della revisione del sistema organizzativo e di attribuzione delle funzioni di indirizzo strategico.

Gli interventi a favore della qualità e dell'efficienza del sistema universitario introdotti dalla legge 240 del 30 dicembre 2010 hanno previsto importanti cambiamenti organizzativi, che si sono sovrapposti alle fasi di attuazione del *ciclo della performance*. Si è pertanto resa necessaria la correzione dei parametri e degli indicatori di valutazione, nonché della relativa tempistica di attuazione.

E' stata inoltre riscontrata la necessità di potenziare le rilevazioni di *customer satisfaction*, da predisporre nei confronti di stakeholder interni ed esterni, al fine di ponderare tutte le fasi della gestione della *performance* anche in base ai dati raccolti, particolarmente utili ai fini dell'individuazione di eventuali criticità.

La rilevazione dei dati rappresenta un altro aspetto critico. I risultati raggiunti non sono sempre allineati ai dati disponibili, che talvolta non sono aggiornati e devono tenere conto della differenza tra dati misurati per anno solare ed accademico.

Alla luce della riorganizzazione amministrativa che ha investito l'Ateneo nel corso del 2011, in alcuni casi gli obiettivi in ambito della *performance* sono risultati problematici. In questa prima fase di sperimentazione, non avendo a disposizione il trend degli indicatori degli anni precedenti, la rispondenza effettiva degli obiettivi previsti alle reali esigenze e possibilità dell'Ateneo è talvolta venuta meno. Si è inoltre riscontrato che gli obiettivi prefissati non sempre devono essere migliorativi in termini di incremento delle prestazioni, poiché alcune strutture hanno già raggiunto un livello ottimale di funzionamento oltre il quale non sarebbe possibile andare in presenza di determinate condizioni. In questo caso l'obiettivo è da considerare in termini di mantenimento degli standard esistenti.

### 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

L'attività di misurazione e valutazione della performance parte dalla definizione degli obiettivi strategici e gestionali specificati nella mappa strategica dell'Ateneo sulla base delle aspettative degli stakeholders interni ed esterni.

La performance generale dell'Università per Stranieri di Perugia si declina come si è detto rispetto alle quattro diverse aree individuate nella mappa strategica: didattica, internazionalizzazione, ricerca, *governance*, organizzazione e sostenibilità del sistema operativo.

Di seguito vengono descritti il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, la valutazione delle strutture in relazione alla performance generale tenendo conto della valutazione dei responsabili ed infine vengono riportati gli indicatori confrontandoli con i rispettivi target prefissati.

#### 3.1 AREA DIDATTICA

| AREA      | OBIETTIVI STRATEGICI   | OBIETTIVI GESTIONALI  |
|-----------|--|---|
| DIDATTICA | <ul style="list-style-type: none"><li>-riprogettare l'offerta formativa dei corsi di lingua/laurea</li><li>-potenziare le esperienze internazionali degli studenti</li><li>-sviluppare e potenziare le attività di certificazione linguistica</li><li>-incrementare le attività svolte con modalità e-learning</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-rendere i percorsi formativi linguistici più aderenti al mercato globale, garantendone qualità e sostenibilità economica</li><li>-proporre un'offerta formativa sostenibile e centrata sui punti di forza dell'Ateneo</li><li>-aumentare la presenza degli studenti stranieri nei corsi di laurea</li><li>-potenziare la formazione linguistica in modalità e-learning</li><li>-rafforzare servizi stage e job-placement per studenti e laureati</li><li>-costruire percorsi formativi universitari che prevedano il doppio titolo o titoli spendibili all'estero</li><li>-migliorare i processi di certificazione e la loro sostenibilità economica</li></ul> |

#### Realizzazione obiettivi:

Gli obiettivi strategici dell'area didattica sono stati quasi pienamente raggiunti. E' stata rilevata la necessità di riponderare i soli target relativi alle attività svolte con modalità *e-learning*, che risultano comunque in crescita rispetto all'anno precedente. Le singole iniziative messe in atto a supporto della didattica e dei servizi on line nell'arco del 2011 sono state numerose, tutte finalizzate alla messa in opera di una piattaforma centralizzata di gestione dell'offerta formativa e di tutti gli aspetti connessi alla formazione linguistica in modalità *e-learning*. L'implementazione e la gestione centralizzata dei summenzionati aspetti, che necessitano di figure tecniche molto specialistiche, hanno richiesto tempi più lunghi per l'effettiva erogazione dei corsi e l'effettiva attivazione dei progetti, ma la piena sostenibilità economica dei percorsi formativi rimane una delle priorità dell'Università per Stranieri di Perugia che sta lavorando e investendo a favore di iniziative in tal senso.



Più in generale l'Ateneo ha attribuito una particolare attenzione al miglioramento della competitività dell'offerta formativa, anche alla luce dei processi di trasformazione e dei nuovi parametri di valutazione, competitività e responsabilità nelle scelte accademiche introdotte dall'ultima riforma del sistema universitario italiano.

Attraverso una sostanziale riorganizzazione amministrativa, finalizzata al miglioramento e al potenziamento della qualità della didattica, oltre che all'ottimizzazione dell'efficienza della *governance*, sono stati raggiunti risultati positivi sia in termini di conseguimento dei target o avvicinamento a questi ultimi, come indicati nella tabella sottostante, che in termini di possibilità di investimenti a favore della didattica. E' in tal senso che è possibile inquadrare la scelta del Consiglio di Amministrazione di utilizzare parte della quota libera dell'avanzo, conseguita dall'Ateneo nel 2011, anche a favore della didattica destinandola per circa € 300.000,00 a borse di studio per studenti stranieri e per circa € 80.000,00 al rinnovamento della didattica dei corsi di laurea e al potenziamento dell'internazionalizzazione.

La valutazione generale degli indicatori e dei risultati conseguiti dalle strutture dedicate alla didattica in termini di entrate mostrano un andamento positivo. In particolare le *Entrate corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare* sono molto vicine al target prefissato, mentre le *Entrate corsi di lingua/spese personale corsi di lingua*, le *Entrate corsi di lingua/entrate contributive totali* e le *Entrate corsi di lingua/numero iscrizioni nell'anno solare* hanno pienamente raggiunto gli obiettivi attesi.

A favore dell'affermazione di un'offerta formativa sostenibile e centrata sui punti di forza dell'Ateneo il modello organizzativo in vigore prevede un'Area Corsi di Lingua, caratterizzata da un elevato grado di complessità, responsabilità e autonomia gestionale, che comprende tutti i servizi afferenti all'erogazione dei summenzionati corsi. E' stata acquistata una nuova palazzina per far fronte alla crescente articolazione e specificità dell'offerta formativa, nonché alle esigenze dei numerosi studenti iscritti ai corsi di lingua.

Nel 2011 il target di  $\geq 7000$  iscrizioni ai corsi di lingua è stato quasi centrato (le iscrizioni sono state 6.679). Considerando che le difficili condizioni dell'economia mondiale non hanno favorito l'iscrizione di studenti stranieri, per i quali è stata anche registrata una riduzione generale del numero di borse di studio messe a disposizione sia dagli enti pubblici dei paesi di provenienza che da quelli italiani, il risultato può dirsi positivo.

L'Ateneo ha inoltre scelto di potenziare un servizio che offre agli studenti la possibilità di usufruire di percorsi formativi universitari che prevedano il doppio titolo o titoli spendibili all'estero.

Per quanto concerne gli studenti iscritti ai corsi di laurea, i dati evidenziano una valutazione positiva in termini di *customer satisfaction*. Il medesimo dato non è ancora disponibile per gli studenti dei corsi di lingua e cultura italiana. Una peculiarità e un punto di forza dell'Ateneo è rappresentato dalla costante presenza, nettamente superiore alla media nazionale, di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea. La dimensione multiculturale e la qualità di servizi offerti ad un target internazionale è riscontrabile anche nell'offerta formativa dei corsi di laurea ed è in tal

senso che l'Università per Stranieri di Perugia intende connotare sempre più la propria identità di realtà formativa unica nel panorama italiano, dove i giovani possono vivere un'esperienza di studio e ricerca autenticamente internazionale.

E' inoltre stato riscontrato un significativo rafforzamento delle attività e dei servizi di stage e *job placement*. Nel 2011 è stata implementata la sezione *job placement* nel sito web di Ateneo attraverso l'attivazione del servizio di accesso gratuito ai curricula di studenti e laureati ed è stata riscontrata una maggiore dinamicità delle informazioni e delle offerte di stage e lavoro presenti all'interno della summenzionata pagina. Un'ulteriore novità è stata introdotta attraverso l'organizzazione di specifici seminari di orientamento al lavoro. Per quanto concerne gli stage formativi, l'Ateneo offre numerose possibilità agli studenti, mediante una fitta rete di convenzioni con enti e imprese ospitanti. Il valore attribuito da sempre alle esperienze professionalizzanti derivanti dallo svolgimento di stage determinano, insieme alla qualità del servizio di *job placement*, il raggiungimento in termini superiori alle aspettative del target prefissato relativo al rapporto fra n° laureati occupati a un anno dalla laurea/ n° laureati totali.

Sulla base dell'analisi dei dati, l'Ateneo intende inoltre analizzare e migliorare le dinamiche relative alle *Spese per diritto allo studio-Trasferimenti da altri enti/Valore contribuzione studentesca* e quelle relative al valore scaturito dal rapporto *Costo sistema bibliotecario/Posti a sedere x ore di apertura*. Conseguentemente all'analisi dei dati non coincidenti con i target prefissati, verrà deciso se riponderare i target stessi rivedendo alcune condizioni di partenza o se favorire l'avvicinamento dei risultati al target programmato. Si ritiene opportuno sottolineare che alcuni indicatori non coincidenti con il target prefissato non corrispondono necessariamente ad un risultato negativo, in quanto comunque viene registrato un miglioramento rispetto al dato di partenza.

#### Valutazione responsabili strutture:

|                  |                            | <b>Media valutazione Totale</b> | <b>Contributo alla performance generale della struttura e capacità di autovalutazione</b> | <b>Competenze, Comportamenti professionali e organizzativi, capacità di valutare i collaboratori</b> |           |
|------------------|----------------------------|---------------------------------|---|--|-----------|
| <b>DIDATTICA</b> | Resp. Strutture I livello  | 78,50                           | 50,50   | 28,00  | ANNO 2010 |
|                  | Resp. Strutture II livello | 83,60                           | 52,80   | 30,80  |           |
|                  | Resp. Strutture I livello  | 83,00                           | 50,00   | 33,00  | Anno 2011 |
|                  | Resp. Strutture II livello | 85,30                           | 53,20   | 32,10  |           |
|                  | <b>Var % 2011/2010</b>     | <b>3,82</b>                     |   |  |           |
|                  |                            |                                 |   |  |           |

**Indicatori:**

| <b>INDICATORI AREA DIDATTICA</b>  | <b>Indicatori 2011</b> | <b>Target 2011</b> | <b>Target 2012-2013</b>  |
|---|------------------------|--------------------|--------------------------|
| N° stage studenti corsi di laurea per aa/<br>N° studenti iscritti all'ultimo anno delle lauree di I e II livello per aa | n.d.                   | 0,333              | 0,343                    |
| N° laureati occupati a un anno dalla laurea/<br>N° laureati totali  | 0,599                  | ≥ 0,500            | ≥ 0,500                  |
| N° corsi erogati in e-learning (aa)   | 3                      | 6                  | 7 nel 2012<br>8 nel 2013 |
| N° iscrizioni ai corsi di lingua nell'anno solare   | 6.679                  | ≥ 7000             | ≥ 7000                   |
| Rilevazione valutazione studenti corsi di laurea (opinione infrastrutture, valore medio D1 e D2)                        | 8,4                    | ≥ 7,6              | ≥ 7,6                    |
| Rilevazione valutazione studenti corsi di lingua (valore medio complessivo)   | n.d.                   | ≥ 8                | ≥ 8                      |
| Spese per diritto allo studio-Trasferimenti da altri enti/Valore contribuzione studentesca                              | 0,074                  | ≥ 0,213            | ≥ 0,213                  |
| Costo sistema bibliotecario/(Posti a sedere x ore di apertura)  | 0,228                  | 0,322              | 0,322                    |
| Entrate corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare   | 10.794,321             | ≥ 11.118,908       | ≥ 11.118,908             |
| Entrate corsi di lingua/spese personale corsi di lingua   | 1,004                  | ≥ 1,000            | ≥ 1,000                  |
| Entrate corsi di lingua/entrate contributive totali   | 0,642                  | ≥ 0,600            | ≥ 0,600                  |
| Entrate corsi di lingua/numero iscrizioni nell'anno solare  | 468,686                | ≥ 449,965          | ≥ 449,965                |

**3.2 AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE**

| <b>AREA</b>                   | <b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>  | <b>OBIETTIVI GESTIONALI</b>   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-consolidare la posizione assunta in campo internazionale</li> <li>-capitalizzare il network internazionale</li> <li>-decentralizzare i processi formativi sui territori considerati strategici</li> <li>-aumentare la competitività nel reperire fondi per la cooperazione internazionale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-curare e presidiare mediante azioni concrete le relazioni internazionali attive</li> <li>-selezionare alcune relazioni chiave quali good-practice per rafforzare la presenza dell'Ateneo nel network</li> <li>-rafforzare la posizione dell'Ateneo presso i governi stranieri per poter avviare processi di formazione linguistica in loco</li> </ul> |

## **Realizzazione obiettivi:**

Gli obiettivi dell'area internazionalizzazione sono stati quasi completamente raggiunti, grazie alla particolare attenzione dedicata dall'Amministrazione a questo aspetto peculiare della sua missione istituzionale.

E' il caso del numero di certificati rilasciati dal CVCL (Centro per la Valutazione e le Certificazioni Linguistiche) nell'anno solare 2011, superiore alle aspettative, che ha confermato il ruolo di primo piano di questa struttura d'eccellenza dell'Ateneo, capofila nella promozione e nello sviluppo di attività di studio e ricerca nell'ambito della verifica e valutazione delle abilità e competenze linguistiche.

Sulla base dei dati raccolti ed analizzati, ai fini del conseguimento degli obiettivi programmati, risultano da potenziare le attività dedicate all'iscrizione di studenti stranieri ai dottorati e le risorse dedicate all'attivazione di accordi internazionali. Per quanto concerne quest'ultimo aspetto dell'attività istituzionale, dobbiamo però sottolineare che gli accordi esistenti, pur non raggiungendo a pieno l'obiettivo quantitativo posto in essere dalla programmazione in oggetto, hanno comunque visto un incremento e determinato il raggiungimento di un alto tasso di mobilità internazionale, in entrata ed in uscita di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo. Questo aspetto ha rappresentato una nuova possibilità di crescita e scambio professionale. Nell'arco del 2011 la struttura amministrativa dedicata alla mobilità si è quindi attivata per siglare nuovi ed importanti accordi bilaterali con partner internazionali al fine di offrire una possibilità di scelta sempre più ampia e articolata agli utenti e sostenere l'importanza della valorizzazione dell'esperienza formativa all'estero. Le procedure attivate sono state perfezionate ed una particolare attenzione è stata dedicata a quelle tese a semplificare e favorire il riconoscimento accademico delle competenze ed abilità acquisite in mobilità (procedura per la convalida degli esami e sistema *European Credits Transfer System*).

Oltre agli obiettivi legati alla diffusione delle certificazioni linguistiche e all'incremento della mobilità internazionale, all'area in esame sono stati attribuiti target riferiti alla capitalizzazione del network internazionale di cui l'Ateneo fa parte. I Corsi di aggiornamento su committenza e i corsi speciali di lingua e cultura italiana, organizzati in Italia e all'estero, rappresentano sicuramente un importante strumento di capitalizzazione, insieme alla realizzazione di progetti nazionali, europei ed extraeuropei. Nel 2011 fra i diversi corsi di lingua attivati all'estero una particolare rilevanza è stata attribuita ai risultati conseguiti tramite il *Summer study abroad program*, realizzato presso la *City University* di New York e la *Scuola Guglielmo Marconi* di New York.

Nell'arco del 2011 sono stati inoltre erogati corsi di lingua e cultura italiana rivolti a 268 studenti libici, realizzati con il finanziamento dell'Ambasciata libica a Roma ed è stato affidato a questo Ateneo il coordinamento della fase di prosecuzione degli studi in lingua e cultura italiana, della durata di un anno, per 89 studenti libici, attraverso il rilascio di borse di studio del Ministero per gli Affari esteri. Inoltre, attraverso un accordo di collaborazione con la Fondazione Giovanni Paolo II e la *Palestinian Municipalities Support Program* sono stati attivati corsi di lingua e cultura italiana tenuti da docenti dell'università per Stranieri di Perugia.

L'allargamento delle relazioni istituzionali in ambito nazionale e internazionale è finalizzata a garantire l'acquisizione e lo sviluppo di contatti, con particolare riferimento ad attività di internazionalizzazione, finalizzati alla partecipazione a progetti di cooperazione interuniversitaria e di programmi europei e internazionali. Il consolidamento della posizione istituzionale dell'Ateneo a livello internazionale si è basata sulla partecipazione a queste tipologie di progetti e partnership.

E' inoltre stato riscontrato un trend in crescita a livello di numero di utenti stranieri di corsi erogati in e-learning e numero totale di utenti di corsi erogati in e-learning. Anche il rapporto fra le entrate generate dai corsi di lingua e le entrate contributive totali risulta maggiore rispetto a quello indicato dall'indicatore di performance.

I risultati complessivi conseguiti dalle strutture d'Ateneo dedicate all'internazionalizzazione risultano pertanto in linea con il trend positivo generale dell'andamento amministrativo.

#### Valutazione responsabili strutture:

|                        |                            | Media valutazione Totale | Contributo alla performance generale della struttura e capacità di autovalutazione | Competenze, Comportamenti professionali e organizzativi, capacità di valutare i collaboratori |           |
|------------------------|----------------------------|--------------------------|--|---|-----------|
| INTERNAZIONALIZZAZIONE | Resp. Strutture I livello  | 84,00                    | 52,50  | 31,50   | ANNO 2010 |
|                        | Resp. Strutture II livello | 81,75                    | 51,50  | 30,25   |           |
|                        | Resp. Strutture I livello  | 85,00                    | 53,00  | 32,00   | Anno 2011 |
|                        | Resp. Strutture II livello | 81,33                    | 51,33  | 30,00   |           |
|                        | <b>Var % 2011/2010</b>     | <b>0,35</b>              |  |   |           |

#### Indicatori:

| INDICATORI AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE              | Indicatori 2011 | Target 2011 | Target 2012-2013                 |
|---|-----------------|-------------|----------------------------------|
| N° iscrizioni ai corsi di lingua nell'anno solare   | 6.679           | ≥ 7000      | ≥ 7000                           |
| N° certificati rilasciati dal CVCL nell'anno solare | 8.986           | ≥ 8.800     | ≥ 8.800                          |
| N° iscritti stranieri/N° totale iscritti            | 0,355           | 0,275       | 0,281 nel 2012<br>0,286 nel 2013 |
| N° iscritti stranieri a i dottorati                 | 4               | 5           | 6 nel 2012<br>7 nel 2013         |

|   |       |         |  |
|---|-------|---------|--|
| N° studenti mobilità in uscita/<br>N° totale iscritti in corso  | 0,101 | 0,054   | 0,056 nel<br>2012<br>0,057 nel<br>2013 |
| N° utenti stranieri di corsi erogati in e-learning/<br>N° totale utenti di corsi erogati in e-learning (aa) | 0,822 | 0,771   | 0,771                                  |
| N° accordi attivi nell'anno solare  | 113   | 154     | 154                                    |
| Entrate corsi di lingua/entrate contributive totali   | 0,642 | ≥ 0,600 | ≥ 0,600                                |

### 3.3 AREA RICERCA

| AREA    | OBIETTIVI STRATEGICI  | OBIETTIVI GESTIONALI   |
|---------|---|--|
| RICERCA | -migliorare la capacità di attrarre fondi europei<br>-incrementare la propria influenza presso la Commissione Europea | -rafforzare le competenze del personale in materia di <i>project management</i><br>-individuare linee di ricerca d'Ateneo per concentrare le risorse e le energie creative<br>-all'interno dell'Ateneo individuare persone "chiave" che possano intrattenere rapporti stabili con la Commissione Europea |

#### Realizzazione obiettivi:

Gli obiettivi strategici e gestionali dell'Area Ricerca sono stati incentrati sull'ottimizzazione delle possibilità di finanziamento, con particolare attenzione ai finanziamenti derivanti dai fondi europei. L'analisi e la valutazione generale degli indicatori e dei risultati conseguiti dalle strutture dedicate alla ricerca, evidenziano la necessità di agire a favore di un avvicinamento dei risultati conseguiti ai valori degli indicatori. Più nel dettaglio, l'Amministrazione sta valutando l'adozione di ulteriori misure volte a rafforzare le competenze del personale in materia di *project management*. L'obiettivo è quello di favorire la concentrazione e la formazione di risorse umane strategiche, in grado di operare a livello trasversale, che possano disporre di una professionalità finalizzata al reperimento di fondi e alla partecipazione a progetti europei, anche attraverso l'attivazione di canali stabili di relazioni con la Commissione Europea. Alla luce della necessità per le università di reperire autonomamente finanziamenti, nell'arco del 2011 è stata potenziata la formazione del personale coinvolto nelle attività di ricerca, al fine di costruire una rete di personale competente che possa diventare punto di riferimento per le attività progettuali legate alla raccolta di fondi.

L'obiettivo principale dell'implementazione delle attività di ricerca è ravvisabile nella necessità odierna delle università di trovare autonomamente finanziamenti da destinare non solo alla ricerca stessa, ma da utilizzare in ogni settore di attività, attingendo da privati e organismi non statali.

Un ulteriore aspetto legato al reperimento dei finanziamenti è quello della ricerca scientifica. L'Ateneo ha mostrato attraverso i risultati di Bilancio la volontà di voler potenziare gli investimenti per la ricerca di base e per gli assegni di ricerca.

**Valutazione responsabili strutture:**

|         |                               | Media<br>valutazione<br>Totale | Contributo alla<br>performance<br>generale della<br>struttura e capacità<br>di autovalutazione | Competenze,<br>Comportamenti<br>professionali e<br>organizzativi,<br>capacità di valutare i<br>collaboratori |              |
|---------|-------------------------------|--------------------------------|--|--|--------------|
| RICERCA | Resp. Strutture I<br>livello  | 82,25                          | 52,50  | 29,75  | ANNO<br>2010 |
|         | Resp. Strutture II<br>livello | 80,00                          | 51,29  | 28,71  |              |
|         | Resp. Strutture I<br>livello  | 82,00                          | 52,67  | 29,33  | Anno 2011    |
|         | Resp. Strutture II<br>livello | 79,50                          | 51,17  | 28,33  |              |
|         | <b>Var % 2011/2010</b>        | <b>-0,46</b>                   |  |  |              |

**Indicatori:**

| INDICATORI AREA RICERCA  | Indicatori<br>2011 | Target<br>2011 | Target<br>2012-2013 |
|--|--------------------|----------------|---------------------|
| Autofinanziamento/FFO  | 0,542              | > 0,697        | > 0,697             |
| <i>Incidenza finanziamento:</i>  |                    |                |                     |
| Incidenza finanziamento conto terzi/<br>Entrate complessive (al netto partite di giro)   | 0,008              | ≥ 0,016        | ≥ 0,016             |
| Incidenza finanziamento ricerca/<br>Entrate complessive (al netto partite di giro)       | 0,001              | ≥ 0,011        | ≥ 0,011             |
| Incidenza finanziamento enti privati/<br>Entrate complessive (al netto partite di giro)  | 0,008              | 0,015          | 0,015               |
| Incidenza finanziamento enti pubblici/<br>Entrate complessive (al netto partite di giro) | 0,062              | 0,080          | 0,080               |

### 3.4 AREA GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA

| AREA   | OBIETTIVI STRATEGICI   | OBIETTIVI GESTIONALI   |
|--|--|--|
| GOVERNANCE,<br>ORGANIZZAZIONE E<br>SOSTENIBILITA' DEL<br>SISTEMA | -modificare regolamenti e statuti generali sulla base della missione espressa<br>-rivedere il modello organizzativo per tradurre in azioni concrete gli indirizzi degli organi di governo semplificando i processi decisionali<br>-introdurre modelli gestionali basati sulla pianificazione e la valutazione<br>-introdurre la contabilità economico-patrimoniale<br>-introdurre il controllo di gestione<br>-diminuire la rigidità di bilancio<br>-contenere i costi di funzionamento introducendo politiche di risparmio energetico | -modificare regolamenti e statuti generali sulla base della missione espressa<br>-rivedere il modello organizzativo per tradurre in azioni concrete gli indirizzi degli organi di governo semplificando i processi decisionali<br>-introdurre modelli gestionali basati sulla pianificazione e la valutazione<br>-introdurre la contabilità economico-patrimoniale<br>-introdurre il controllo di gestione<br>-diminuire la rigidità di bilancio<br>-contenere i costi di funzionamento introducendo politiche di risparmio energetico |

#### Realizzazione obiettivi:

Gli obiettivi di *governance*, organizzazione e sostenibilità economica sono stati raggiunti pienamente, nonostante che alcuni target non siano positivi. Questo è dipeso da più fattori:

- contrazione delle risorse disponibili, sia statali che private, dovuto alla particolare situazione economica che sta attraversando il nostro paese;
- realizzazione di un importante investimento (acquisizione di una nuova palazzina destinata alle attività didattiche e culturali) che ha condizionato i dati di bilancio con l'aumento di diversi costi (spese vigilanza, spese pulizia, costi utenze, etc.);
- rispetto agli obiettivi alcuni indicatori e target dovranno essere riponderati poiché non completamente adeguati.

Dall'inizio del 2011 le Università italiane stanno adeguando i loro ordinamenti ai nuovi assetti organizzativi previsti dalla L.n. 240/2010. L'attuazione della riforma del sistema universitario ha richiesto un notevole impegno sia sul fronte dell'elaborazione della normativa interna che su quello della riorganizzazione di attività e servizi in modo coerente con la *governance* dell'Ateneo. Tale attività ha portato, tra le principali azioni, alla pubblicazione del nuovo Statuto, alle prime modifiche al Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, all'emanazione del



Codice Etico dell'Università per Stranieri di Perugia, all'approvazione del nuovo Regolamento generale di Ateneo. E' in via di definizione anche il regolamento didattico d'Ateneo.

A decorrere da gennaio 2012, l'Università per Stranieri di Perugia ha adottato un nuovo modello organizzativo e il manuale di organizzazione. Il cambiamento organizzativo ha visto coinvolto tutto il personale tecnico amministrativo in una approfondita e complessa attività di analisi dei processi gestionali che è stata svolta nel corso del 2011. Ogni responsabile amministrativo, insieme ai propri collaboratori, in una prima fase ha individuato i flussi delle attività che la propria struttura era chiamata a presidiare nonché le principali interconnessioni con le altre strutture dell'amministrazione con la finalità di mettere in evidenza eventuali criticità e/o ridondanze. La rappresentazione grafica di tutti i processi gestionali è stata molto utile al fine della revisione degli stessi in un'ottica di semplificazione e maggiore efficienza, nonché di coordinamento con gli indirizzi della *governance*. Per completare il quadro di innovazione organizzativa in atto è stato necessario implementare il sistema delle competenze prescelto dall'Amministrazione. Lavorare in un'organizzazione che si ispira ad un modello di competenze piuttosto che a rigidi e formali mansionari, consente valorizzare i comportamenti delle persone in un clima di collaborazione e fiducia. Per ogni profilo professionale sono state individuate una serie di competenze alle quali sono stati abbinati dei comportamenti attesi. Per ciascun comportamento/indicatore è previsto un punteggio atteso che rappresenta la frequenza con cui il comportamento dovrebbe essere agito sul luogo di lavoro. I profili si differenziano quindi sia per il tipo di comportamenti richiesti che per la frequenza o intensità con cui dovrebbero essere agiti. Ogni persona verrà valutata secondo indicatori/comportamenti rapportati al tipo di attività che svolge o di responsabilità che presidia, migliorando la trasparenza, l'equità e l'efficacia del processo di valutazione.

Con l'approvazione del nuovo modello organizzativo è stata introdotta la figura dell'Energy manager figura professionale incaricata di curare tutti gli interventi gestionali e tecnici rivolti all'uso razionale dell'energia e a definire proposte per interventi di risparmio energetico e procedure per promuovere una più efficace e razionale utilizzazione dell'energia.

Dopo una lunga attività preparatoria avviata dalla fine del 2009, che ha visto coinvolto direttamente tutto il personale dell'Area Risorse Finanziarie dello Staff di Direzione e indirettamente tutti i responsabili delle strutture, alla fine del 2011 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, per l'esercizio 2012, di approvare il primo bilancio di previsione unico in contabilità finanziaria e di sperimentare, per la prima volta, un bilancio in contabilità economico-patrimoniale. Tale passaggio, sperimentale per l'anno 2012, risulta indispensabile al fine dell'adozione del bilancio ufficiale di Ateneo in contabilità economico patrimoniale a partire dal 1° gennaio 2013, con un anno di anticipo rispetto alla previsione della legge Gelmini che obbliga tutte le università a tale adempimento dall'anno 2014. Attività successiva all'introduzione della contabilità economico-patrimoniale sarà l'implementazione del sistema di controllo di gestione dell'Ateneo.

Il 2011 è stato inoltre l'anno di preparazione alla nuova modalità di gestione del processo per l'acquisizione di beni e servizi centralizzato. L'obiettivo è stato quello di programmare in modo

razionale ed efficace l'attività di acquisizione di beni e servizi strumentali alla missione istituzionale al fine di evitare ridondanze e sprechi sia da un punto di vista economico che procedurale sviluppando la programmazione dei fabbisogni e il monitoraggio continuo dei costi, utilizzando le convenzioni CONSIP e il mercato elettronico, favorendo la trasparenza e l'integrità nei procedimenti di individuazione del contraente. Si è trattato di un passaggio complesso che ha richiesto un cambio di visione da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Infine il 2011 è stato caratterizzato da importanti investimenti a sostegno dell'innovazione (Log management-Garante sicurezza, WiFi Ateneo, Controllo accessi Ateneo, U-GOV Risorse Umane, Sistema Titulus, Ampliamento sistema Storage, Realizzazione OPAC SBN, Software SPSS), continuati nel corso del 2012, e dall'avvio di numerosi progetti d'Ateneo d'innovazione organizzativa orientati al miglioramento dei servizi agli studenti, alla dematerializzazione, alla sostenibilità economica e alla valorizzazione del personale.

#### Valutazione responsabili strutture:

| GOVERNANCE,<br>ORGANIZZAZIONE E<br>SOSTENIBILITA' DEL<br>SISTEMA |                                  | Media<br>valutazione<br>Totale | Contributo alla<br>performance<br>generale della<br>struttura e capacità<br>di autovalutazione | Competenze,<br>Comportamenti<br>professionali e<br>organizzativi,<br>capacità di valutare i<br>collaboratori |           |
|--|----------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------|
|  | Resp.<br>Strutture I<br>livello  | 82,56                          | 52,67  | 29,89  | ANNO 2010 |
|  | Resp.<br>Strutture II<br>livello | 82,56                          | 52,56  | 30,00  |           |
|  | Resp.<br>Strutture I<br>livello  | 84,13                          | 53,25  | 30,88  | Anno 2011 |
|  | Resp.<br>Strutture II<br>livello | 83,16                          | 53,52  | 29,64  |           |
|  | <b>Var %<br/>2011/2010</b>       | <b>1,31</b>                    |  |  |           |

#### Indicatori:

| INDICATORI AREA GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E<br>SOSTENIBILITA' DEL SISTEMA     | Indicatori<br>2011 | Target<br>2011 | Target<br>2012-2013 |
|--|--------------------|----------------|---------------------|
| Totale fondi competitivi acquisiti/<br>Entrate totali al netto partite di giro | 0,001              | 0,011          | 0,011               |
| Spese personale carico FFO/FFO   | 0,796              | ≤ 0,850        | ≤ 0,850             |

|   |            |              |              |
|---|------------|--------------|--------------|
| Spese personale carico FFO/<br>Entrate complessive (al netto partite di giro)                         | 0,464      | ≤ 0,373      | ≤ 0,373      |
| Spese personale/<br>Entrate complessive (al netto partite di giro)                                    | 0,610      | < 0,565      | < 0,565      |
| Autofinanziamento/FFO   | 0,542      | > 0,697      | > 0,697      |
| Incidenza avanzo libero/Entrate totali  | 0,113      | ≥ 0,180      | ≥ 0,180      |
| Spese bollette energia ateneo/mq ateneo   | 11,666     | ≤ 11,407     | ≤ 11,407     |
| Spese telefoniche (fissa e mobile)/N° personale<br>strutturato (docente e TA)+assegnisti e dottorandi | 231,370    | ≤ 220,284    | ≤ 220,284    |
| Spese per vigilanza e pulizia/mq ateneo   | 20,673     | ≤ 20,461     | ≤ 20,461     |
| Spese per riscaldamento/mq ateneo   | 5,547      | ≤ 4,303      | ≤ 4,303      |
| Costo sistema bibliotecario/(Posti a sedere x ore<br>di apertura)                                     | 0,228      | 0,322        | 0,322        |
| Entrate corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare   | 10.794,321 | ≥ 11.118,908 | ≥ 11.118,908 |
| Entrate corsi di lingua/spese personale corsi di lingua   | 1,004      | ≥ 1,000      | ≥ 1,000      |
| Entrate corsi di lingua/entrate contributive totali   | 0,642      | ≥ 0,600      | ≥ 0,600      |
| Entrate corsi di lingua/numero iscrizioni nell'anno solare  | 468,686    | ≥ 449,965    | ≥ 449,965    |
| N° risme carta A4 bianca acquistate nell'anno solare  | 6.700      | ≤ 5.000      | ≤ 4.000      |

#### **4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.**

Come ricordato nella prima parte della Relazione, dal 2009 i finanziamenti pubblici alle università sono costantemente ridotti ed è diminuita la possibilità di sostituire il personale cessato a seguito del meccanismo del *turn-over*. Alla scarsità di risorse pubbliche deputate agli Atenei si sono accompagnati stringenti vincoli nella gestione della spesa con la decurtazione e il conseguente versamento al bilancio dello Stato di importanti somme.

Nonostante tale quadro di estremo rigore e complessità, la nostra Istituzione, facendo leva sui propri punti di forza, è riuscita ad ottenere dei risultati soddisfacenti, conciliando l'esigenza del contenimento dei costi di gestione con la qualità dei servizi agli studenti.

Per quanto possibile, inoltre, si sono voluti mantenere gli investimenti per la ricerca di base e per gli assegni di ricerca.

Ciò che ha caratterizzato le attività svolte nel corso dell'anno 2011 non è stato solo il necessario rigore nella gestione economica e finanziaria, ma anche una notevole complessità determinata dalle novità di carattere normativo intervenute tra la fine del 2009 e la fine del 2010.

In tale contesto, l'introduzione del ciclo della performance così come disciplinato dal D.Lgs.n. 150/09, è risultata talvolta di non facile e immediata attuazione. A seguito delle misure di contenimento della spesa pubblica, non può di fatto essere utilizzata la leva economica per incentivare i comportamenti organizzativi ritenuti virtuosi. Questa Amministrazione ha adottato un *Piano della performance* nel quale sono stati individuati e riportati diversi indicatori, utili a monitorare la sostenibilità finanziaria che rappresenta una delle più importanti aree di presidio nella strategia dell'Ateneo per il prossimo triennio.

E' opportuno evidenziare che, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 23.12.2011, questo Ateneo, a partire dal 1° gennaio 2012, ha introdotto il Bilancio Unico, così come previsto dalla Legge 240/2010 e dal successivo decreto applicativo D. Lgs. 18/2012 "introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università", a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 anticipando i tempi di attuazione delle sopra citate disposizioni normative.

La nostra Università ha attualmente avviato un percorso di adeguamento dei sistemi di rilevazione contabile attraverso l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale in via sperimentale. L'obiettivo è di adottare ufficialmente tale tipo di contabilità a partire dal giorno 1 gennaio 2013, implementandola anche con le rilevazioni in contabilità analitica al fine di rappresentare in maniera univoca, soprattutto per quel che riguarda il quadro d'impiego delle risorse, la triplice correlazione tra responsabilità organizzativa (Centri di Responsabilità Amministrativa), finalità e destinazione della spesa (Missioni e Programmi d'intervento), natura del costo (piano dei conti).

## 5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Gli obiettivi dell'Amministrazione in tema di pari opportunità di genere sono dichiarati nel Codice Etico dell'Università per Stranieri di Perugia, emanato con D.R. n. 212 del 26.07.2011 e pubblicato nella sezione dedicata alla trasparenza, valutazione e merito del sito [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it).

In particolare, il summenzionato Codice impegna i suoi destinatari ad assumere comportamenti tali da:

- a) realizzare e diffondere i valori fondamentali della legalità, della solidarietà e del rifiuto di ogni discriminazione;
- b) garantire il rispetto e l'applicazione dei principi generali previsti dallo Statuto dell'Università e, in particolare, dei principi di correttezza, imparzialità, tutela della libertà e dignità della persona, della libertà di insegnamento, di ricerca e di studio, onestà e rispetto per i diritti dei terzi;
- c) sviluppare il senso di responsabilità e di rispetto dei doveri di ciascuno;
- d) sviluppare e incentivare la leale collaborazione, lo spirito di servizio e il senso di appartenenza alla comunità;
- e) promuovere e garantire il rispetto del criterio meritocratico.

I principi sanciti e le disposizioni contenuti nel Codice favoriscono la non discriminazione, *a causa della religione, delle convinzioni personali, del genere e dell'orientamento sessuale, dell'aspetto fisico e del colore della pelle, della lingua, delle origini etniche o sociali, della cittadinanza, dello stato di disabilità, dell'età, delle condizioni personali, familiari e di salute.*

Attraverso ulteriori disposizioni vengono inoltre sancite la libertà d'insegnamento, di ricerca e di studio, l'imparzialità e la correttezza delle attività istituzionali e il contrasto delle condotte lesive, del mobbing, degli abusi, dei fastidi e delle molestie di natura sessuale, nonché la condanna e la prevenzione ogni forma di conflitto d'interesse, nepotismo, familismo e, più in generale, di favoritismo e la tutela della trasparenza ed dell'imparzialità negli esami, nelle selezioni e nelle prove. Ulteriori disposizioni riguardano la proprietà intellettuale il corretto uso delle risorse economiche istituzionali.

La procedura di accertamento delle violazioni e l'avvio del relativo procedimento sanzionatorio sono affidati ad una Commissione permanente del Senato Accademico.

Il Regolamento Generale d'Ateneo ha previsto l'istituzione di un Comitato di garanzia per le pari opportunità, dotato a sua volta di un proprio regolamento che esplicita le misure finalizzate alla rimozione degli eventuali ostacoli che impediscono la realizzazione di pari opportunità tra uomini e donne nel contesto lavorativo e svolge un'attività di monitoraggio.

Dall'analisi dei dati forniti dal Servizio Risorse Umane dell'Ateneo, la componente femminile risulta inoltre maggioritaria nell'ambito di entrambe le categorie di personale, docente e non docente. E' stata inoltre riscontrata una significativa presenza di figure femminili con posizioni apicali.

## 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo seguito dall'amministrazione per la redazione della Relazione, le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità sono indicate nel documento *Ciclo della performance* (cfr. [Ciclo della Performance](#)) contenuto all'interno del *Sistema di Misurazione e Valutazione*, pubblicato nella pagina dedicata alla trasparenza del sito web [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it).

Il *Ciclo della Performance* è stato aggiornato con l'inserimento di una nota per quanto concerne i tempi di redazione, approvazione, pubblicazione e trasmissione agli organi competenti della Relazione sulla performance per l'anno 2011.

La presente Relazione è stata predisposta dal Direttore Amministrativo, con il supporto delle strutture amministrative competenti ed in particolare della Direzione Amministrativa e del Servizio Comunicazione. E' stata sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e dopo la validazione del Nucleo di Valutazione pubblicata sul sito web nella pagina dedicata alla Trasparenza, Valutazione e Merito ed infine trasmessa agli organi competenti entro il 15 settembre 2012.

### 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Come sottolineato nel paragrafo 2.4 della presente Relazione dedicato alle opportunità e alle criticità riscontrate nell'attuazione delle azioni programmate nel Piano della Performance, la riorganizzazione amministrativa che ha investito l'Università per Stranieri di Perugia nel corso del 2011 ha determinato degli scostamenti dagli obiettivi e dai tempi previsti in una prima fase. E' stato quindi avviato un aggiustamento dell'intero Piano della Performance e dell'intero ciclo di gestione, che tiene conto anche dei nuovi assetti organizzativi.

L'introduzione di un sistema di programmazione e controllo di gestione in via sperimentale nel 2012 e a regime nel 2013, insieme alla contabilità economico patrimoniale, potrà migliorare sia la formulazione degli indicatori e target che la capacità dell'Amministrazione di misurarli.

**TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI**  
**Relazione sulla Performance 2011 – Allegato 2**  
**Università per Stranieri di Perugia**

**1. AREA DIDATTICA**

| <b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>                                       |
|---|
| 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           |

| <b>INDICATORI</b>  | <b>Indicatori 2011</b> | <b>Target 2011</b> | <b>Target 2012-2013</b>  |
|--|------------------------|--------------------|--------------------------|
| N° stage studenti corsi di laurea per aa/ N° studenti iscritti all'ultimo anno delle lauree di I e II livello per aa | n.d.                   | 0,333              | 0,343                    |
| N° laureati occupati a un anno dalla laurea/ N° laureati totali  | 0,599                  | ≥ 0,500            | ≥ 0,500                  |
| N° corsi erogati in e-learning (aa)  | 3                      | 6                  | 7 nel 2012<br>8 nel 2013 |
| N° iscrizioni ai corsi di lingua nell'anno solare  | 6.679                  | ≥ 7000             | ≥ 7000                   |
| Rilevazione valutazione studenti corsi di laurea (opinione infrastrutture, valore medio D1 e D2)                     | 8,4                    | ≥ 7,6              | ≥ 7,6                    |
| Rilevazione valutazione studenti corsi di lingua (valore medio complessivo)  | n.d.                   | ≥ 8                | ≥ 8                      |

|  |            |              |              |
|--|------------|--------------|--------------|
| Spese per diritto allo studio-Trasferimenti da altri enti/Valore contribuzione studentesca | 0,074      | ≥ 0,213      | ≥ 0,213      |
| Costo sistema bibliotecario/(Posti a sedere x ore di apertura)                             | 0,228      | 0,322        | 0,322        |
| Entrate corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare                                    | 10.794,321 | ≥ 11.118,908 | ≥ 11.118,908 |
| Entrate corsi di lingua/spese personale corsi di lingua                                    | 1,004      | ≥ 1,000      | ≥ 1,000      |
| Entrate corsi di lingua/entrate contributive totali  | 0,642      | ≥ 0,600      | ≥ 0,600      |
| Entrate corsi di lingua/numero iscrizioni nell'anno solare                                 | 468,686    | ≥ 449,965    | ≥ 449,965    |

## 2. AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE

|  |
|--|
| <b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>  |
| consolidare la 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 |

| <b>INDICATORI</b>                                   | <b>Indicatori 2011</b> | <b>Target 2011</b> | <b>Target 2012-2013</b>          |
|---|------------------------|--------------------|----------------------------------|
| N° iscrizioni ai corsi di lingua nell'anno solare   | 6.679                  | ≥ 7000             | ≥ 7000                           |
| N° certificati rilasciati dal CVCL nell'anno solare | 8.986                  | ≥ 8.800            | ≥ 8.800                          |
| N° iscritti stranieri/N° totale iscritti            | 0,355                  | 0,275              | 0,281 nel 2012<br>0,286 nel 2013 |
| N° iscritti stranieri a i dottorati                 | 4                      | 5                  | 6 nel 2012<br>7 nel 2013         |



|   |       |         |                                  |
|---|-------|---------|----------------------------------|
| N° studenti mobilità in uscita/ N° totale iscritti in corso   | 0,101 | 0,054   | 0,056 nel 2012<br>0,057 nel 2013 |
| N° utenti stranieri di corsi erogati in e-learning/N° totale utenti di corsi erogati in e-learning (aa) | 0,822 | 0,771   | 0,771                            |
| N° accordi attivi nell'anno solare  | 113   | 154     | 154                              |
| Entrate corsi di lingua/entrate contributive totali   | 0,642 | ≥ 0,600 | ≥ 0,600                          |

### 3. AREA RICERCA

|   |
|---|
| <b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>                                     |
| migliorare la capacità di attrarre fondi europei                |
| incrementare la propria influenza presso la Commissione Europea |

| <b>INDICATORI</b>  | <b>Indicatori 2011</b> | <b>Target 2011</b> | <b>Target 2012- 2013</b> |
|--|------------------------|--------------------|--------------------------|
| Autofinanziamento/FFO  | 0,542                  | > 0,697            | > 0,697                  |
| <i>Incidenza finanziamento:</i>  |                        |                    |                          |
| Incidenza finanziamento conto terzi/Entrate complessive (al netto partite di giro)   | 0,008                  | ≥ 0,016            | ≥ 0,016                  |
| Incidenza finanziamento ricerca/Entrate complessive (al netto partite di giro)       | 0,001                  | ≥ 0,011            | ≥ 0,011                  |
| Incidenza finanziamento enti privati/Entrate complessive (al netto partite di giro)  | 0,008                  | 0,015              | 0,015                    |
| Incidenza finanziamento enti pubblici/Entrate complessive (al netto partite di giro) | 0,062                  | 0,080              | 0,080                    |

### 4. AREA GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E SOSTENIBILITA' DEL SISTEMA

**OBIETTIVI STRATEGICI**

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

introdurre modelli gestionali basati sulla pianificazione e la valutazione

introdurre la contabilità economico-patrimoniale

introdurre il controllo di gestione

diminuire la rigidità di bilancio

contenere i costi di funzionamento introducendo politiche di risparmio energetico

| <b>INDICATORI</b>  | <b>Indicatori<br/>2011</b> | <b>Target<br/>2011</b> | <b>Target<br/>2012-2013</b> |
|--|----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Totale fondi competitivi acquisiti/Entrate totali al netto partite di giro                         | 0,001                      | 0,011                  | 0,011                       |
| Spese personale carico FFO/FFO   | 0,796                      | ≤ 0,850                | ≤ 0,850                     |
| Spese personale carico FFO/Entrate complessive ( netto partite di giro)                            | 0,464                      | ≤ 0,373                | ≤ 0,373                     |
| Spese personale/Entrate complessive (al netto partite di giro)                                     | 0,610                      | < 0,565                | < 0,565                     |
| Autofinanziamento/FFO  | 0,542                      | > 0,697                | > 0,697                     |
| Incidenza avanzo libero/Entrate totali   | 0,113                      | ≥ 0,180                | ≥ 0,180                     |
| Spese bollette energia ateneo/mq ateneo  | 11,666                     | ≤ 11,407               | ≤ 11,407                    |
| Spese telefoniche (fissa e mobile)/N° personale strutturato (docente e TA)+assegnisti e dottorandi | 231,370                    | ≤ 220,284              | ≤ 220,284                   |

|  |            |              |              |
|--|------------|--------------|--------------|
| Spese per vigilanza e pulizia/mq ateneo                        | 20,673     | ≤ 20,461     | ≤ 20,461     |
| Spese per riscaldamento/mq ateneo                              | 5,547      | ≤ 4,303      | ≤ 4,303      |
| Costo sistema bibliotecario/(Posti a sedere x ore di apertura) | 0,228      | 0,322        | 0,322        |
| Entrate corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare        | 10.794,321 | ≥ 11.118,908 | ≥ 11.118,908 |
| Entrate corsi di lingua/spese personale corsi di lingua        | 1,004      | ≥ 1,000      | ≥ 1,000      |
| Entrate corsi di lingua/entrate contributive totali            | 0,642      | ≥ 0,600      | ≥ 0,600      |
| Entrate corsi di lingua/numero iscrizioni nell'anno solare     | 468,686    | ≥ 449,965    | ≥ 449,965    |
| N° risme carta A4 bianca acquistate nell'anno solare           | 6.700      | ≤ 5.000      | ≤ 4.000      |

L'università per Stranieri di Perugia sta perfezionando i suoi sistemi di gestione e misurazione della performance.

Ulteriori indicazioni relative al valore consuntivo degli indicatori e alla distribuzione delle risorse finanziarie destinate ai diversi obiettivi, verranno fornite nelle successive fasi di controllo e resoconto.

Al fine di fornire ulteriori dettagli sugli obiettivi strategici dell'Ateneo, si allega inoltre di seguito la *Mappa strategica* dell'Università per Stranieri di Perugia per il triennio 2012-2014. Il documento è pubblicato nel sito web [www.unistrapg.it](http://www.unistrapg.it) e il collegamento diretto al file *pdf* della *Mappa strategica* si trova all'interno dei documenti *Sistema di misurazione e valutazione della performance* e *Piano della Performance*, situati nella pagina web *Trasparenza, Valutazione e Merito* (<http://www.unistrapg.it/ateneo/trasparenza>).

# UNIVERSITÀ PER STRANIERI DI PERUGIA

## MAPPA STRATEGICA 2012-2014

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| Visione                                    | Essere punto di riferimento nel campo dell'internazionalizzazione e dell'integrazione degli stranieri in Italia  |   |  |   |
| Valori                                     | Dialogo interculturale<br>Tolleranza   | Diversità come ricchezza<br>Education   | Centralità della persona<br>Cooperazione internazionale  |   |
| Missioni                                   | Promuovere la lingua e la cultura italiana mediante tre livelli d'intervento:<br>Lingua e identità storico-culturale dell'Italia quale superpotenza culturale<br>Lingua e Made in Italy<br>Lingua e public diplomacy (soft power e ruolo della cultura/cooperazione internazionale)  |   |  |   |
| Stakeholders                               | <b>Attese dei nostri finanziatori:</b><br>Essere sportello diplomatico culturale per la promozione dell'Italia nel mondo<br><br>Formare insegnanti e comunicatori del sistema Italia   | <b>Attese del territorio:</b><br>Perno per la internazionalizzazione<br><br>Collaborazione in progetti internazionali<br><br>Motore di sviluppo e stimolo dell'innovazione  | <b>Attese degli studenti stranieri:</b><br><br>Velocità processo di apprendimento<br><br>Certificazione linguistica  | <b>Attese degli studenti italiani:</b><br><br>Qualità della didattica<br><br>Spendibilità del titolo e delle competenze sul mercato internazionale<br><br>Qualità dei servizi/accolgenza  |
| Obiettivi strategici                       | <b>DIDATTICA</b><br><br>a.1 Riprogettazione dell'offerta formativa linguistica culturale e dei corsi di laurea<br>a.2 Potenziamento delle esperienze internazionali degli studenti<br>a.3 Sviluppo e potenziamento delle attività di certificazione linguistica<br>a.4 Incrementare le attività svolte con modalità e-learning   | <b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b><br><br>b.1 Consolidamento della posizione assunta a livello internazionale<br>b.2 Capitalizzazione del network internazionale<br>b.3 Decentralizzazione dei processi formativi su territori di paesi strategici   | <b>RICERCA</b><br><br>c.1 Miglioramento della competitività nel reperimento di fondi a livello internazionale<br>c.2 Migliorare la capacità di attrarre fondi europei<br>c.3 Accrescere la propria influenza presso la Commissione Europea   | <b>GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA</b><br><br>d.1 Rivedere il modello di governo di Ateneo<br>d.2 Riprogettare l'organizzazione per allineare i processi alla strategia<br>d.3 Favorire il senso di appartenenza ed accrescere la consapevolezza dei ruoli nell'organizzazione                       |
| Obiettivi gestionali                       | a.1.1 Rendere i percorsi formativi linguistici più aderenti al mercato globale garantendone la qualità e la sostenibilità economica<br>a.1.2 Proporre una offerta formativa universitaria sostenibile e fortemente centrata sulle caratteristiche-punti di forza Unistrapg<br>a.1.3 Aumentare la presenza di studenti stranieri nei corsi di laurea<br>a.1.4 Potenziare la formazione linguistica in modalità e-learning<br>a.2.1 Rafforzare servizi stage e job-placement per studenti e laureati<br>a.2.2 Costruire percorsi formativi universitari che prevedano il doppio titolo o titoli spendibili all'estero<br>a.3.1 Migliorare i processi di certificazione e la loro sostenibilità economica | b.1.1 Curare e presidiare mediante azioni concrete le relazioni internazionali attive<br>b.2.1 Selezionare alcune relazioni chiave quali good-practice per rafforzare la presenza Unistrapg nel network<br>b.3.1 Rafforzare la posizione Unistrapg con i governi stranieri per poter avviare i processi di formazione linguistica in loco | c.1.1 Rafforzare le competenze in materia di project management del personale d'Ateneo<br>c.2.1 Individuare linee di ricerca d'Ateneo per concentrare le risorse e le energie creative.<br>c.3.1 Individuare all'interno dell'Ateneo delle persone "chiave" che possano intrattenere stabilmente rapporti con la Commissione Europea | d.1.1 Modificare regolamenti e statuti generali sulla base della visione espressa<br>d.2.1 Rivedere il modello organizzativo per tradurre in azioni concrete gli indirizzi degli organi di governo semplificando i processi decisionali<br>d.2.2 Introdurre modelli gestionali basati sulla pianificazione e la valutazione |
| Principali aree d'intervento               | Migliorare in efficienza   | Leve da utilizzare  | Introdurre il nuovo modello organizzativo per una migliore gestione dei servizi alla didattica, alla ricerca ed internazionalizzazione<br>Reingegnerizzazione dei processi chiave  |   |
| Assicurare la sostenibilità finanziaria    | Revisione di alcuni regolamenti organizzativi<br>Introduzione della contabilità economico patrimoniale e il controllo di gestione  |   |  |   |
| Valorizzare e sviluppare il capitale umano | Introduzione di un sistema di valutazione delle performance delle strutture e delle persone<br>Garantire la formazione continua di tutto il personale e la sua crescita culturale<br>Utilizzare strumenti per incentivare comportamenti organizzativi in linea con le strategie d'Ateneo   |   |  |   |



**Tabella documenti del ciclo di gestione della *performance*  
Relazione sulla Performance – Allegato 3  
Università per Stranieri di Perugia**

| <b>Documento</b>  | <b>Data di approvazione</b>   | <b>Data di pubblicazione</b> | <b>Link documento</b>   |
|---|---|------------------------------|---|
| Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> | approvato dal Consiglio di Amministrazione del 19/01/2011 per il triennio 2011-13 (integrato il 28 marzo 2011) e in data 23/12/2011 per il triennio 2012/2014.  | 19/01/2011                   | <a href="http://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/documentazione/performance-valutazione/sistema-misurazione-valutazione.pdf">http://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/documentazione/performance-valutazione/sistema-misurazione-valutazione.pdf</a> |
| Piano della <i>performance</i>                                | approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19/01/2011 per il triennio 2011-2013 (integrato il 28 marzo 2011) e in data 19/01/2012 per il triennio 2012/2014;   | 19/01/2011                   | <a href="http://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/documentazione/performance-valutazione/piano-performance.pdf">http://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/documentazione/performance-valutazione/piano-performance.pdf</a>                             |
| Programma triennale per la trasparenza e l'integrità          | adottato dal Consiglio d'Amministrazione nella seduta del 19 maggio 2011 per il triennio 2011/2013 e aggiornato in data 19/11/2011 e 29/05/2012, ai sensi del D. Lgs. 27.10.2009, n. 150, art. 11, c. 8 | 19/5/2011                    | <a href="http://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/documentazione/performance-valutazione/piano-trasparenza.pdf">http://www.unistrapg.it/sites/www.unistrapg.it/files/documentazione/performance-valutazione/piano-trasparenza.pdf</a>                             |
| Standard di qualità dei servizi                               | E' allo studio una metodologia per individuare gli standard da adottare.  |                              |   |