



# **PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2016-2018**

**31 Gennaio 2016**

## Sommario

1.1	Nuova struttura piano integrato performance .....	4
1.3	Sistema ISO 9001 .....	7
1.4	Tempi .....	7
1.5	nuovo Coordinamento sistema AVA - Anvur / ISO.....	8
	collegamento con AVA luglio 2014- giugno 2015.....	8
1.6	Documento di riesame integrato Ava-iso-performance.....	9
1.7	Nuove Conclusioni luglio 2015.....	9
1.8	Nuova architettura del documento di riesame .....	10
2	<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI</b>	11
2.1	Chi siamo.....	11
2.2	Cosa facciamo .....	12
2.3	Come operiamo .....	12
3	<b>IDENTITÀ (SINTESI).....</b>	13
3.1	L'Amministrazione in cifre .....	13
	3.1.1 Strutture.....	13
	3.1.2 Didattica .....	13
	3.1.3 Studenti (Anno accademico 2014/2015) .....	14
	3.1.4 Personale 2016 (aggiornamento 30 giugno).....	15
3.2	Mandato istituzionale .....	15
	3.2.1 Missione.....	15
3.3	Albero della Performance.....	17
4	<b>ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	20
4.1	Analisi del contesto esterno.....	20
4.2	Analisi del contesto interno .....	23
	4.2.1 Organizzazione → [organigramma – centri di responsabilità – personale in servizio] .....	23
	4.2.2 Risorse strumentali ed economiche →.....	23
	4.2.3 Analisi risorse umane → .....	27
	Attività di marketing, rapporti industriali, .....	29
	Iniziative per soggetti esterni, alta formazione, master, .....	29
	Progettazione e gestione di iniziative di Ateneo di ambito internazionale.....	29
	Formazione del personale.....	29

4.2.4	Situazione finanziaria aggiornamento inserito post consuntivo 2015 (maggio 2016) .....	33
5	<b>OBIETTIVI STRATEGICI [AREA STRATEGICA – OBIETTIVI STRATEGICI – INDICATORI].....</b>	<b>40</b>
5.1	Accrescere numero degli studenti iscritti ai corsi di studio e corsi di lingua e cultura Italiana. ....	40
5.1.1	Sviluppo di nuovi Master , Corsi Alta Formazione, TFA, Formazione a distanza. ....	40
5.1.2	Reclutamento Docenza .....	41
5.1.3	Offerta formativa con percorsi misti e a distanza.....	41
5.1.4	Incremento numero di tirocini.....	42
5.2	Obiettivi strategici servizi agli studenti .....	44
5.2.1	Dematerializzazione dei processi per i servizi agli studenti;.....	44
5.2.2	Ulteriore riduzione tassi di abbandono .....	48
5.2.3	Inserimento nel mondo del lavoro .....	48
6	<b>AREA STRATEGICA RICERCA.....</b>	<b>48</b>
6.1	Valutazione della ricerca in base ai risultati .....	48
6.2	Valutazione politiche reclutamento del personale .....	48
6.3	Obiettivi strategici .....	49
7	<b>CORSO UNICO DI DOTTORATO SECONDO IL NUOVO SISTEMA DI ACCREDITAMENTO.....</b>	<b>51</b>
8	<b>AREA STRATEGICA INTERNAZIONALIZZAZIONE.....</b>	<b>52</b>
8.1	Incremento del numero degli accordi di collaborazione internazionale .....	52
8.2	Incremento del numero di studenti programma Erasmus con pieno riconoscimento CFU acquisiti .....	52
8.3	Marco Polo e Turandot – eventuale incremento della numerosità degli studenti stranieri in relazione ad acquisizione nuovi spazi.       57	
9	<b>SEZIONE OG - OBIETTIVI GESTIONALI E INDICATORI (VEDI ALBERO PERFORMANCE).....</b>	<b>58</b>
	Obiettivi Direttore Generale 2016.....	61
10	<b>OBIETTIVI CENTRO CLUSS 2016.....</b>	<b>62</b>
11	<b>OBIETTIVI CENTRO CILS 2016 .....</b>	<b>63</b>
12	<b>OBIETTIVI CENTRO DITALS 2016 .....</b>	<b>63</b>
13	<b>SERVIZI COMUNI E DI SUPPORTO .....</b>	<b>65</b>
13.1	Biblioteca .....	65
13.2	Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali .....	66
13.3	Centro Servizi Informatici.....	69
14	<b>PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE .....</b>	<b>71</b>
15	<b>PROGRAMMA PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' .....</b>	<b>101</b>
16	<b>DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....</b>	<b>126</b>
17	<b>PROCESSO SEGUITO PER LA REALIZZAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO CICLO PERFORMANCE .....</b>	<b>127</b>
17.1	Sintesi processo seguito e soggetti coinvolti .....	127
17.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	127
17.3	Specifiche principali carenze/criticità e piani operativi per risolvere tali carenze.....	128

### ***1.1 Nuova struttura piano integrato performance***

Con il piano 2016/18, si tiene conto delle linee guida Anvur, luglio 2015 su piano integrato performance, e della determina n.12, del 28 ottobre di Anac, aggiornamento piano nazionale anticorruzione.

Come afferma anche Anvur nelle linee guida, è essenziale mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa, incoraggiando però una loro proficua collaborazione. Il lavoro tecnico-amministrativo, per evitare la deriva burocratica, deve andare oltre la mera definizione degli obiettivi misurabili (performance adempimentale), legandoli invece alle funzioni istituzionali dell'ateneo (performance come strumento di gestione). A titolo di esempio, non è possibile definire gli obiettivi del personale in termini di servizi agli studenti, di internazionalizzazione o di supporto alla ricerca, al di fuori della strategia complessiva dell'ateneo. Ciò richiede la predisposizione di strumenti robusti, affidabili, migliorabili nel tempo e utilizzati con autorevolezza dagli organi di governo, nella consapevolezza che i cambiamenti culturali e organizzativi nelle istituzioni complesse raramente avvengono in tempi brevi.

Occorre affermare un principio unitario e sistemico, secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale tecnico-amministrativo non può che dipendere dalla missione istituzionale dell'ateneo. Al netto della programmazione triennale prevista dalla norma e disciplinata da specifiche deliberazioni ministeriali, gli atenei italiani sono oggi chiamati da più parti a definire formalmente la propria visione strategica per il futuro. A livello di corsi di laurea e dipartimenti il processo di assicurazione di qualità introdotto dalla legge 240/2010 formalizza tale esigenza all'interno delle schede SUA. In altri casi gli atenei scelgono di dotarsi di un documento strategico unitario distinto ovvero integrato con quello della programmazione triennale. Esplicitare la visione dell'università ancorandola alla performance, significa anche incentivare la graduale individuazione e la successiva eliminazione della copresenza di più documenti strategici, talvolta addirittura divergenti, all'interno della medesima organizzazione.

Lo strumento operativo che in prospettiva potrà alleggerire tale sovraccarico in capo agli atenei è il Piano Integrato, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione (in seguito "Piano Integrato"), tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano Integrato delle università va costruito quindi seguendo due principi di fondo:

- 1) l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);
- 2) l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

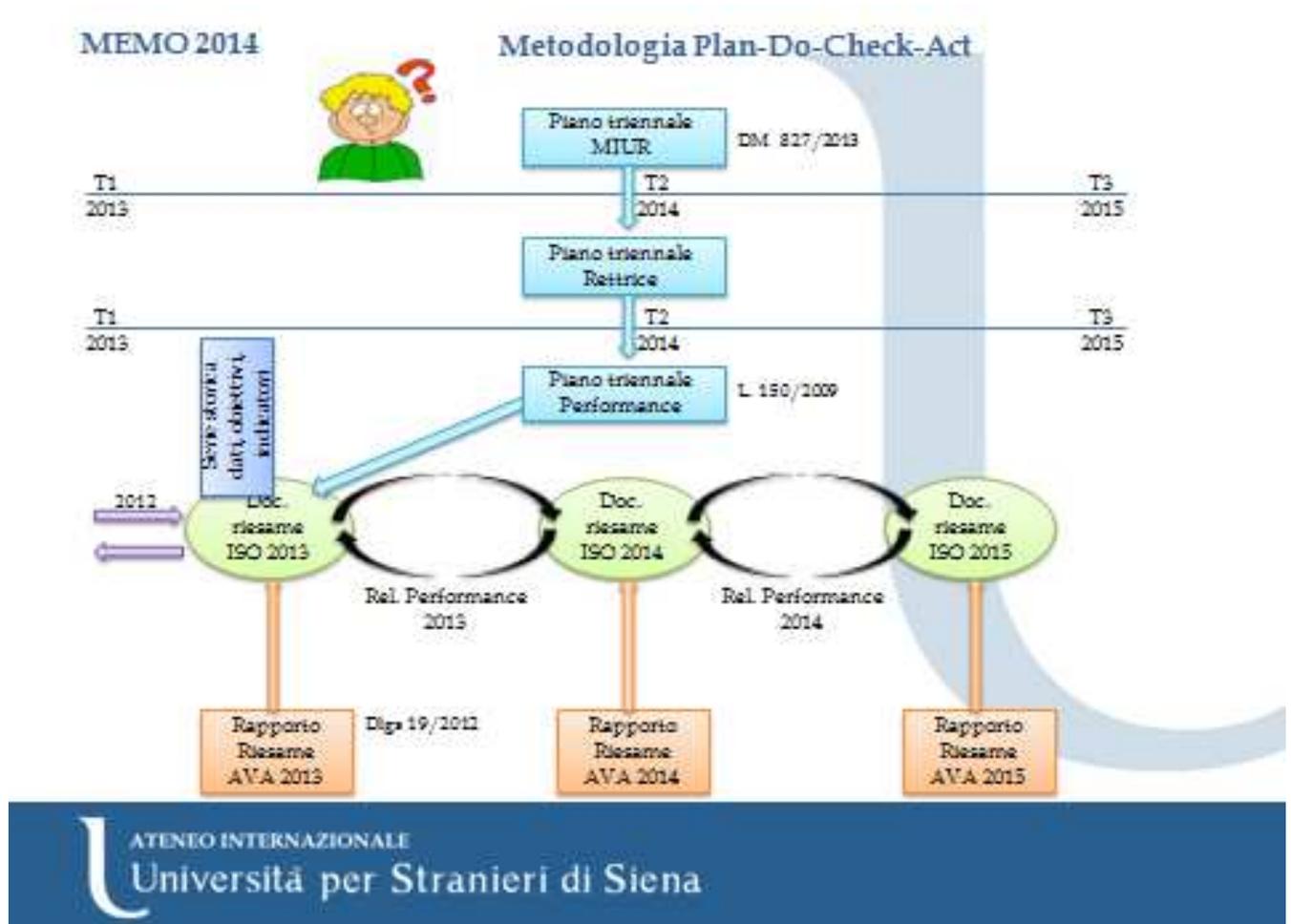
Di conseguenza, l'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance va affrontata in due direzioni:

- a) una interna al Piano Integrato, che mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione);

b) l'altra esterna al Piano Integrato, che guarda alla coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'ateneo.

Di conseguenza i contenuti del piano saranno i seguenti, oltre alle parti di contesto: albero della performance, e collegamento con gli obiettivi del piano triennale del Rettore; obiettivi gestionali collegati alle attività istituzionale e ribaltati sulle strutture amministrative, a partire dal Direttore generale; piano anticorruzione e trasparenza integrati nel piano performance sia come contenuto che come obiettivi.

In questo nuovo quadro il documento della direzione ISO, rappresenterà, con riferimento ai centri ed alle attività di supporto agli stessi, sia la parte programmatica che confluirà nel piano performance, che la parte di relazione sulla performance, sempre con riferimento alle attività dei centri oggetto di certificazione.



In definitiva, entrato a regime il sistema qualità e accreditamento Ava di anvr, in quanto obbligatorio per le università, dal 2015, è stato eliminato il legame tra iso e cds, nel ridimensionato oggetto di certificazione, limitato ai centri.

Scadenze previste dalla legge:

- 1) Piano integrato performance anticorruzione trasparenza entro il 31 gennaio,

- 2) Documento riesame iso per i centri e le attività strumentali, utile anche come relazione alla performance per i centri e le attività di supporto, entro il 7 luglio, data di scadenza della certificazione,
- 3) Relazione alla performance entro il 30 giugno, che sfrutterà il documento iso per i centri e attività di supporto.

**Evoluzione del piano performance nell’Università per Stranieri di Siena- sviluppo diacronico dei documenti di performance -- organizzazione del sistema di gestione per la qualità e collegamento tra riesame della direzione, piano della performance e sistema di accreditamento AVA – Anvur**

Presentazione del Piano della Performance dell’Università per Stranieri di Siena, organizzazione del sistema di gestione per la qualità e collegamento tra riesame della direzione e piano della performance.

La Pubblica Amministrazione in generale e l’Università in particolare dagli anni ‘90, è stata oggetto di norme che si sono susseguite con la finalità di introdurre e consolidare modalità gestionali per il governo degli Atenei quali la programmazione strategica e la gestione per obiettivi.

La legge n. 537/93 introduce il principio della distribuzione delle risorse finanziarie nazionali su base meritocratica e istituisce i Nuclei di Valutazione di Ateneo; sono seguite altre norme tese ad orientare le prestazioni al raggiungimento degli obiettivi: L. 370/99 nuove competenze demandate ai Nuclei di Valutazione, L. 43/2005 sulla programmazione triennale e susseguenti decreti attuativi (D.M. 503/2007 e 363/2007). L’applicazione complessiva di tali norme implica un profondo salto culturale degli Amministratori che non può limitarsi ad operare “per norma”, ma con l’”esigenza” di incrementare sistemi di programmazione, controllo ed autovalutazione al fine di poter agire in piena coerenza e determinazione del disegno politico complessivo e di governo dell’Ateneo. La valutazione dei risultati e la definizione di strategie incentivanti non producono gli effetti attesi se non esistono adeguati strumenti gestionali.

Il D.Lgs. 150/09, “*in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*”, nel contesto della legislazione vigente, introduce il ciclo della performance; in particolare prevede all’art. 10 che, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche – e tra queste anche le università – devono redigere annualmente un documento programmatico triennale, denominato “Piano delle performance” che dà avvio al ciclo di gestione della performance; esso consiste in un documento nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi, indicatori e target.

**1.2 Quadro documenti di programmazione/consuntivazione:**

**Piano triennale – performance – documento di riesame**

**Piano triennale del ministero**

**Indicatori** elaborati dal ministero;

**piano triennale Rettrice**, legge 31 marzo 2005, n. 42

Oltre a ciò il quadro si completa, oggi, del **piano della performance TRIENNALE**, relativo alle attività strategiche dell’Ateneo (didattica, ricerca, internazionalizzazione e grandi obiettivi

gestionali), in conformità di quanto richiesto dalla L. 150/2009, che si integra con il ciclo del controllo.

la **relazione del Rettore** a consuntivo di cui alla L. 1/2009, art. 4;

La **relazione del Direttore** sui risultati dell'anno precedente e la **relazione tecnica al consuntivo** si integra e va a costituire un quadro di insieme con gli altri documenti ufficiali di programmazione e valutazione dell'attività di Ateneo.

### 1.3 Sistema ISO 9001

L'Università per Stranieri di Siena, a partire da ottobre 2009, ha sviluppato un sistema di gestione per la qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 e nel luglio 2010 ha ottenuto la certificazione, avente ad oggetto la *“Progettazione e erogazione di attività formative di livello universitario e post universitario”*; rinnovata ed estesa in fasi successive per le attività didattiche dei centri CLUSS, Cils e Ditals, in quanto di rilevanza strategica per la visibilità e lo sviluppo all'estero delle attività dei centri stessi.

Il sistema di qualità prevede l'adozione del documento di *“Riesame della direzione e obiettivi della qualità”*, che prevede obiettivi, target, indicatori, quindi è parte integrante dello sviluppo dell'albero della performance. Per tale motivo, fin dalla fase di prima adozione, il piano di performance e relativo sistema di misurazione e valutazione sono strettamente collegati, seguendone le fasi applicative, al documento di *“riesame della direzione e obiettivi per la qualità”*.

### 1.4 Tempi

Si deve notare che i tempi dell'ISO, per l'origine cui hanno avuto luogo le procedure, sono solo apparentemente disallineati agli altri documenti di programmazione e consuntivazione dell'Ateneo; l'appuntamento di metà anno (luglio di ogni anno) costituisce infatti uno spartiacque preciso in termini di programmazione/valutazione, assolvendo a una triplice funzione:

1 verifica degli obiettivi dell'anno precedente;

2 controllo a metà anno degli obiettivi annuali/programmati per l'anno in corso;

3 contemporaneamente avvia, coinvolgendo gli organi didattici e di vertice di Ateneo, la nuova programmazione per l'anno successivo, estremamente importante, tempestiva e formale per poter stabilire e indirizzare le attività.

Tale sequenzialità logica-sistematica e temporale, deriva anche dall'oggetto della certificazione e dalla sua ampiezza su tutte le attività didattiche, la loro programmazione, erogazione ed organizzazione, anche negli aspetti gestionale ed amministrativi.

Pertanto l'Ateneo si è dotato di un quadro di strumenti di programmazione, valutazione e consuntivazione, con in più il valore aggiunto della ISO-9001, sull'ampio oggetto sopra richiamato. Ciò garantisce sulle verifiche effettuate la piena rispondenza ai criteri programmatori e di verifica imposti dalle norme vigenti, nell'ambito del ciclo plan/do/check/act, teso a favorire il perseguimento di un reale miglioramento continuo.

*Tale esperienza è stata maturata dall'università, secondo decisioni assunte prima del sistema performance, legge 150, e del sistema qualità dell'Anvur, e, per il principio di economicità dell'azione amministrativa, deve essere valorizzata e inquadrata entro tale sistema, pur tendo conto di:*

- Collegamento della performance di Ateneo dal Direttore Generale al personale EP e a tutto il resto del personale, con strumenti e criteri di migliore misurabilità e consequenzialità.

Ciò mediante un programma di U-GOV che struttura meglio e con criteri di automatismo il cosiddetto “ribaltamento a cascata” dei risultati, come detto in esordio del paragrafo.

- Collegamento della performance in generale, ed in particolare di attività e obiettivi, allo strumento economico finanziario di bilancio, mediante la messa a regime, anche con valore giuridico, dal 1° gennaio 2013 (in parallelo con la contabilità finanziaria), della contabilità economico-patrimoniale e degli altri strumenti a supporto di contabilità analitica e controllo di gestione.
- Coordinamento dei documenti di cui sopra col piano della performance, oggi rientrante nelle competenze Anvur.
- A quanto sopra si è aggiunto, dal 2013, il piano di accreditamento e valutazione AVA delle sedi didattiche, corsi di studio, sedi e corsi di dottorato, che implica la compilazione delle apposite schede SUA, sostitutive delle banche dati RAD e OFF. Tale sistema richiede anche il piano delle politiche di assicurazione delle qualità, già assolto entro ciclo ISO, ed oggi inquadrato nel nuovo SQ AVA di Anvur.

### **Sistema di accreditamento AVA/Anvur 2014-2015**

Fonti:

legge 240/2010;

dlgs.vo 19/2012;

documento finale AVA di Anvur del 28/1/2013;

dm 47/2013 e dm 1059/2013

Le norme sopra richiamate hanno introdotto nel sistema universitario un nuovo fronte qualità/miglioramento continuo. Il sistema qualità basato su autovalutazione, valutazione ed accreditamento iniziale e periodico delle sedi universitarie, fondato su due tipi di documenti preventivi e di consuntivazione:

– **Rapporto riesame annuale e ciclico.**

### **1.5 nuovo Coordinamento sistema AVA - Anvur / ISO**

Il nuovo sistema di accreditamento ha naturalmente obbligato l’università ad una riflessione sul proprio sistema ISO, soprattutto in relazione all’ oggetto della certificazione dell’università per stranieri di Siena, sin dal 2009 incamminata sul percorso del perseguimento della qualità della propria offerta formativa.

In particolare ci si è posti il problema del coordinamento tra la certificazione ISO ed il nuovo sistema AVA-Anvur, anche in un’ottica di economicità di impiego delle risorse.

La prevalenza del sistema istituzionale obbligatorio AVA di Anvur, ha condotto nel 2014/15 a ridisegnare completamente il documento di riesame per poterlo rendere fruibile come documento di performance

#### **collegamento con AVA luglio 2014- giugno 2015**

Il sistema ISO quindi con i suoi documenti di gestione è stato organizzato nel 2014 in modo tale da recepire come obiettivi ed azioni di miglioramento, quelli richiesti dalla legge ed espressi entro il sistema SUA/rapporto di riesame annuale dei singoli corsi di studio, con i seguenti aggiustamenti al sistema qualità ISO finora perseguito da UNISTRASI:

- 1) quanto richiesto nel sistema AVA- rapporto di riesame può diventare e costituì obiettivi dell’ateneo da relazionare anche nel sistema di documenti di ISO;

- 2) cambiare l'attuale impostazione del documenti di riesame ISO, da generale per tutti i cdl, a singolo corso per singolo corso, come il sistema AVA richiede;
- 3) necessità, ma anche convenienza a riadattare i tempi della ISO, alle esigenze e tempi di AVA, così da fare un solo lavoro di programmazione e valutazione, valido sui due fronti, con il valore aggiunto del metodo ISO che supporterà sistematicamente il nuovo sistema di accreditamento, reso obbligatorio dal MIUR;
- 4) istituzione di un'area organizzativa "assicurazione della qualità", per coordinare questa complessa ed articolata materia, conferma definitiva dell'investimento sul sistema qualità.

### 1.6 Documento di riesame integrato Ava-iso-performance

Premesso quanto sopra, con il documento di riesame del luglio 2014, si è compiuto il coordinamento dei sistemi ISO/AVA/performance, ai sensi del quale il documento unico integrato di riesame ISO, funge da documento programmatico e da relazione alla performance dell'anno precedente, recependo in tutto e per tutto i rapporti di riesame dei corsi di studio del sistema AVA. Ciò è stato rappresentato come esperienza virtuosa al convegno nazionale Anvur del giugno 2015.

Dunque il documento di riesame 2014 si componeva di 5 parti:

**I parte:** Metodologia. Quadro dei documenti di Ateneo di programmazione e consuntivazione. Piano performance/relazione performance/rapporti di riesame AVA e documento riesame ISO. Modifiche normative di sistema su qualità / accreditamenti cds e performance ( sistema AVA ecc) e relativo coordinamento col sistema ISO.

**II parte:** rapporti di riesame AVA. Valutazione e consuntivo obiettivi dell'anno precedente, comprensivi dei "quadri c", che contengono i nuovi obiettivi per i singoli corsi di studio.

**III parte,** nuove attività ed obiettivi, ove non già previsti nei rapporti di riesame, mutuati da: piano performance, con obiettivi strategici didattica , internazionalizzazione.

**IV parte** CILS/ CLUSS e DITALS seguono il percorso ISO integrale.

**V parte** obiettivi gestionali del Direttore generale tratti e comuni al piano performance.

Come da tavola di riepilogo fuori testo il documento di riesame, contenente i rapporti di riesame AVA, adempie anche alla funzione di sviluppo del piano della performance e relativa relazione annuale su tutte le attività dell'università.

### 1.7 Nuove Conclusioni luglio 2015

Su tale punto di arrivo si è inserita la decisione degli organi di vertice di ridimensionare la certificazione ISO, **limitandola solo ai centri già oggi certificati e servizi a supporto**, dal momento che le attività dei corsi di studio sono ormai coperte dal sistema di qualità AVA di Anvur, secondo linee guida europee riferite ai sistemi universitari.

Tale decisione è stata assunta dal cda del 5 agosto 2015, con le seguenti conclusioni e il nuovo coordinamento col documento integrato di performance (Vedi delibera completa):

- la riduzione dell'oggetto della certificazione ISO, con approvazione dello slittamento della visita di sorveglianza 2015 al 4 settembre 2015;
- l'adeguamento del manuale di qualità al nuovo oggetto;
- il documento di riesame ISO, così ridotto, sarà incorporato nella relazione alla performance 2014, anch'essa necessariamente slittata in relazione alla disponibilità dei documenti di consuntivazione (bilancio di esercizio e relativa relazione tecnica di accompagnamento, relazione della Rettrice, relazione della Direttrice Generale).

### **1.8 Nuova architettura del documento di riesame**

- 1 Introduzione e collegamento col documento integrato performance
- 2 Risultati dei centri 2014 e nuovi obiettivi 2015
- 3 Servizi comuni a supporto

Questo è il punto di arrivo attuale, in cui si inquadrano i documenti di performance (piano 16-18 e relazione sul 2015).

In proposito merita ancora ricordare, in chiave diacronica il passaggio di competenze da CIVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche), poi ANAC, fino all'istituzione di l'Anvur (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), che ha avviato le proprie procedure di valutazione impartendo direttive alle Università.

Per le Università si era quindi aperto un doppio canale di valutazione delle proprie attività: amministrative da un lato, e didattiche e di ricerca dall'altro, generando varie difficoltà; infatti è impensabile disgiungere gli obiettivi e la valutazione della gestione amministrativa da quelli della didattica e della ricerca, poiché la gestione è finalizzata esclusivamente all'attuazione di queste attività caratterizzanti i fini istituzionali delle Università.

Quanto sopra è oggi superato da una visione e competenze unitarie concentrate in capo all'Anvur.

#### **Integrazione competenze Anvur/ nuclei di valutazione**

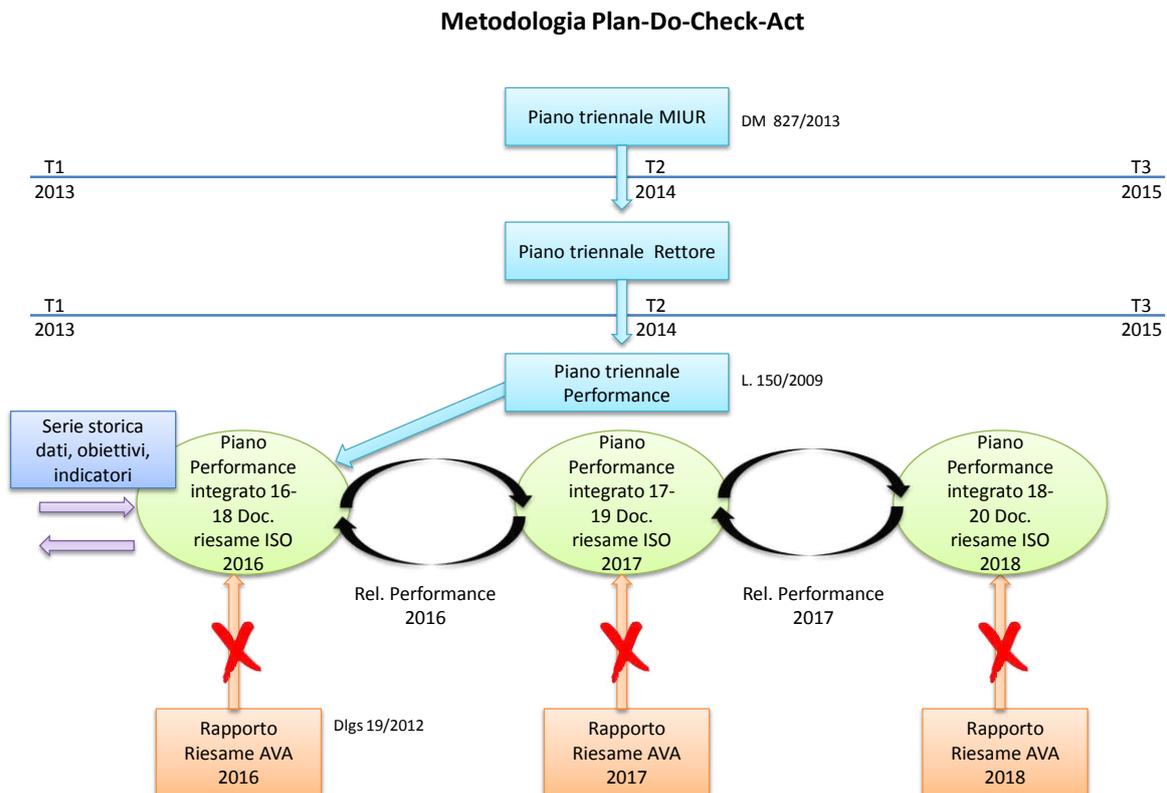
Con integrazioni al dlgs 150/2009 è stato previsto ormai che Anvur svolga per il sistema universitario le competenze già di Civit e poi di Anac.

Parallelamente i nuclei di valutazione interni svolgono a tutti gli effetti le funzioni di OIV, con tutte le competenze previste dal dlgs.150 in merito a valutazione e ciclo della performance.

L'Università per Stranieri di Siena con delibera del CdA del 26/7/11 aveva quindi adottato il piano della performance collegandolo al sistema di gestione per la qualità, sviluppato da ottobre 2009 secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 ed in particolare con il previsto documento di "Riesame della direzione e obiettivi della qualità" (D.R. N. 260 del 1 luglio 2011) che fissa obiettivi, target, indicatori. La prevista relazione annuale del Piano della Performance era pertanto da ritenersi sovrapponibile al documento di "riesame della direzione e obiettivi della qualità" che opportunamente adeguato sarà inoltrato agli organi competenti quale "Relazione al piano della performance".

Pertanto il piano della performance triennale, derivato dal piano del Rettore/piano triennale ministero, veniva e viene opportunamente di anno in anno valutato, aggiornato integrato e monitorato con gli obiettivi annuali attraverso il *documento di riesame della direzione e obiettivi*

della qualità, che ne costituiva lo sviluppo e la relazione annuale, opportunamente integrato degli obiettivi, materie, attività ed obiettivi didattici e di ricerca dei centri.



In definitiva, eliminato il legame ISO CdS, nel ridimensionato oggetto di certificazione, si è persa un po' la filosofia del documento unico Unistrasi ISO /AVA/ performance/ relazione alla performance e dunque avremo un riallineamento alle scadenze previste dalla legge:

- 1 Piano integrato performance anticorruzione trasparenza entro il 31 gennaio,**
- 2 Documento riesame iso per i centri e le attività strumentali, utile anche come relazione alla performance per i centri e le attività di supporto, entro il 7 luglio, data di scadenza della certificazione,**
- 3 Relazione alla performance** entro il 30 giugno, che sfrutterà il documento iso per i centri e attività di supporto.

## 2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli STAKEHOLDERS ESTERNI

### 2.1 Chi siamo

L'Università per Stranieri di Siena, Istituto Superiore statale ad ordinamento speciale, è situata in una città che rappresenta l'essenza della cultura e della civiltà italiana nel mondo. A Siena nel 1588 fu istituita la prima cattedra di lingua italiana destinata a studenti tedeschi; sempre a Siena a partire dal 1917 furono realizzati i primi corsi di lingua e cultura italiana dopo l'Unità d'Italia.

L'Università per Stranieri di Siena ha ereditato questa tradizione plurisecolare di insegnamento dell'italiano facendo propria la missione della diffusione della lingua e della cultura italiana e al tempo stesso aprendosi alle lingue e alle culture degli altri in un mondo globalizzato.

## 2.2 Cosa facciamo

L'Ateneo internazionale, monodipartimentale e specializzato, offre, nella sua nuova sede, un ambiente di studio e di ricerca scientifica in cui convivono armoniosamente lingue, culture, identità diverse. In esso forte è la tendenza alla mobilità internazionale in una prospettiva di scambio ed arricchimento reciproco che giovano alla qualità della didattica e della ricerca. Lo stretto legame con il territorio e con le sue Istituzioni innalza ulteriormente la qualità dell'Ateneo.

L'Università per Stranieri si caratterizza per qualità della ricerca, capacità di attrarre talenti, ottimo rapporto quantitativo docenti/studenti, bassa dispersione. Grazie anche al sostegno della Regione Toscana e della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, è notevolissimo l'impegno nelle borse di studio e nei tirocini in Italia e all'estero destinati agli studenti.

La qualità della ricerca e della didattica messe in atto dall'Università per Stranieri di Siena è testimoniata dal riconoscimento del Consiglio d'Europa che, dal 2004 a oggi, ha concesso per ben cinque volte consecutive il Label per i migliori progetti per la diffusione delle lingue. Il Label del Consiglio d'Europa è il più prestigioso riconoscimento europeo nel settore, e l'Università per Stranieri di Siena è l'unico Ateneo italiano ad averlo ricevuto per sette volte.

Ulteriore importante riconoscimento riguarda l'ottenimento della certificazione ISO 9001/UNI EN ISO 9001:2008 "Progettazione e erogazione di attività formative di livello universitario e post universitario" a ciò si aggiungono le certificazioni CLUSS, CILS ed è in corso l'iter per l'estensione della certificazione anche alle attività del centro DITALS.

Con tale ampio oggetto della certificazione, estesa o in via di acquisizione a tre fra i centri di ricerca più importanti, praticamente tutta l'attività istituzionale e gestionale dell'Università è assoggettata al ciclo di miglioramento continuo *Plan Do Check Act* e relative attività di monitoraggio e valutazione.

Studiare all'Università per Stranieri di Siena significa vivere in un territorio ricco di tradizioni con un'elevata qualità della vita, dove le attività di studio e di ricerca si svolgono in un ambiente a misura di studente, in cui le esigenze di ciascuno possono trovare la propria realizzazione. Ai corsi di laurea, laurea magistrale, master, scuola di specializzazione e alle certificazioni di competenze didattiche (CILS e DITALS) possono iscriversi studentesse e studenti italiane/i e straniera/i. I corsi di lingua e cultura italiana sono destinati agli stranieri, i quali possono anche sostenere gli esami di certificazione di italiano come lingua straniera.

## 2.3 Come operiamo

L'Università per Stranieri di Siena dal 2008 ha la propria sede principale in piazza Carlo Rosselli 27-28 (prospiciente la Stazione Ferroviaria) e una sede in via Pispini 1 nel Centro Storico di Siena. Con il trasferimento della sede principale è stato portato a compimento un grande progetto di razionalizzazione e accorpamento di tutte le attività istituzionali, di didattica, di ricerca e amministrative in un unico edificio che ha consentito di realizzare importanti economie di scala.

La nuova sede rispetta tutti gli standard di sicurezza, confort e piena accessibilità necessari allo svolgimento della propria attività istituzionale ed è dotata delle più moderne tecnologie a supporto della didattica e della ricerca.

L'Ateneo è articolato in:

- un Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR);
- una Scuola Superiore di Dottorato e Specializzazione (SSDS);
- sei Centri di Ricerca e Servizio (Centro CILS – Centro per la Certificazione dell'Italiano come Lingua Stranieri; Centro DITALS – Centro per la Certificazione di competenza in Didattica dell'Italiano a Stranieri; Centro CLASS – Centro per le Lingue Straniere; Centro CLUSS – Centro Linguistico; Centro FAST – Centro per la Formazione e Aggiornamento anche con Supporto Tecnologico; Centro di Eccellenza “Osservatorio permanente dell'Italiano diffuso fra Stranieri e delle Lingue Immigrate in Italia);
- due Centri di Servizio (Centro di Servizio Audiovisivi e Multimediali, Centro Servizi Informatici);
- una Biblioteca;
- una struttura Amministrativa e Tecnica.

### **3 Identità (sintesi)**

#### **3.1 L'Amministrazione in cifre**

##### **3.1.1 STRUTTURE**

1 Dipartimenti (DADR) che coordina le attività di didattica e di ricerca;

1 Scuola (SSDS) che coordina le attività post laurea, dottorato, scuola di specializzazione;

1 Centro di Eccellenza

5 Centri di Ricerca e Servizio (CILS, CLASS, CLUSS, DITALS e FAST)

2 Centri di Servizio (Centro servizi informatici, Centro servizi audiovisivi e multimediali)

4 Aule multimediali (1 sede dei Pispini – 3 sede Centrale)

1 Auditorium

1 Aula Magna

22 Aule (5 sede dei Pispini – 17 sede Centrale)

1 Laboratorio Linguistico

1 Biblioteca

##### **3.1.2 DIDATTICA**

Corsi di Laurea a.a. 2014/2015:

Laurea triennale 2:

- Lingua e cultura italiana/insegnamento dell'italiano per gli stranieri e per la scuola
- Mediazione linguistica e culturale

Laurea Magistrale 2:

- Scienze linguistiche e comunicazione interculturale
- Competenze testuali per l'editoria, l'insegnamento e la promozione turistica

1 Scuole di Specializzazione:

- Scuola di Specializzazione in didattica dell'italiano come lingua straniera

4 Master di I e II livello:

Nel corso del triennio vengono istituiti ed attivati i seguenti Master:

- Contenuti, metodi ed approcci per insegnare la lingua italiana ad adulti stranieri  
Master DITALS
- Master on line in didattica della lingua e della letteratura italiana in collaborazione con il consorzio interuniversitario ICoN;

- E-learning per l'insegnamento dell'italiano a stranieri
- Vini italiani e mercati mondiali (in convenzione con Scuola S. Anna Pisa, Associazione Italiana Sommelier).

Corso di Dottorato di Ricerca:

“Linguistica storica, Linguistica educativa e Italianistica: l’italiano e le altre lingue e culture”

Certificazioni

Cils e Ditals

Corsi di lingua e cultura italiana

**3.1.3 STUDENTI (ANNO ACCADEMICO 2014/2015)**
**Iscritti alle lauree e lauree magistrali**

	Anno accademico				
	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
<u>Lauree</u>	684	862	1.054	1.267	1.416
<u>Lauree magistrali</u>	140	142	154	187	190
<b>totali</b>	<b>824</b>	<b>1.004</b>	<b>1.208</b>	<b>1.454</b>	<b>1.606</b>

**Post-lauream**

	Anno accademico				
	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
<u>Iscritti ai Master di I e II livello</u>	63	35	64	52	60
<u>Iscritti alla Scuola di specializzazione</u>	47	40	29	20	39
<u>Iscritti ai Dottorati di ricerca</u>	32	25	25	21	19
<u>Tirocinio Formativo attivo</u>	38			36	0
<b>totali</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>118</b>	<b>129</b>	<b>118</b>

**Corsi di lingua e cultura italiana\***

	Anno solare				
	2011	2012	2013	2014	2015
	5229	6960	7789	8406	7.937

**Candidati alle certificazioni**

	Anno solare				
	2011	2012	2013	2014	2015
<u>Certificazione di competenza in didattica dell’italiano a stranieri (DITALS)</u>	1.864	2.095	2.471	3.894	2.564
<u>Certificazione di italiano come lingua straniera (CILS)</u>	20.214	21.532	21.841	22.910	22.601

Fonte dati: Sistema ESSE3 & Sistema COLI

Data di rilevazione: 30 aprile 2016

\* Dati espressi in mensilità studente

### **3.1.4 Personale 2016 (aggiornamento 30 giugno)**

n. 55 Docenti e ricercatori

- di cui Professori Ordinari n. 7
- di cui Professori Associati n. 20
- di cui Ricercatori n. 11
- di cui Ricercatori a tempo determinato n. 4
- di cui Docenti di lingua n.10
- di cui Professori Incaricati n. 2

n. 14 Collaboratori ed Esperti Linguistici

n. 16 Collaboratori ed Esperti Linguistici tempo determinato

n. 82 Personale tecnico amministrativo

n. 1 Direttore Generale

n. 1 Dirigente

n. 53 Collaborazioni su progetti

### **3.2 Mandato istituzionale**

L'Università per Stranieri di Siena, università pubblica, garantisce, nel pieno rispetto dei principi costituzionali, la formazione universitaria e la ricerca scientifica assicurando la piena libertà dell'insegnamento e della ricerca. Svolge attività di insegnamento e di ricerca scientifica finalizzata alla conoscenza e alla diffusione della lingua e della cultura italiana in ambito internazionale e interculturale.

#### **3.2.1 Missione**

L'Ateneo ha cambiato profondamente il proprio volto, i propri assetti strutturali, la propria identità e missione negli ultimi anni, sia per adeguarsi al rapido susseguirsi della normativa nazionale, che tanto ha inciso nella ridefinizione degli assetti del sistema universitario nazionale, sia in risposta ad una interna esigenza di nuova definizione identitaria. Si può ben dire, anzi, che questa seconda motivazione sia stata quella che maggiormente ha agito per innescare e sviluppare il grande sforzo che almeno a partire dai primi anni del Millennio ha impegnato tutte le componenti della comunità dell'Università per Stranieri di Siena.

Si può affermare, senza temere di sbagliare, che l'esigenza di rinnovamento nella missione e nell'identità dell'Ateneo si sia manifestata ben prima delle riforme normative nazionali, che necessariamente hanno riguardato anche l'Ateneo: esigenza nata innanzitutto dalla consapevolezza maturata proprio nello svolgimento di un ruolo attivo sul piano della ricerca e della formazione nel settore della lingua italiana nel mondo (lingua degli stranieri, per gli stranieri) che ha spinto a captare i profondi mutamenti di posizione della lingua-cultura economia-società italiana nel mondo globale e rispondere alle nuove esigenze in esso emergenti con obiettivi, modalità, assetti gestionali, offerta formativa, linee di ricerca molto diversi da quelli che nei decenni precedenti avevano caratterizzato il ruolo dell'Ateneo senese per stranieri. Si tratta, comunque, di rileggere alla luce dei cambiamenti del mondo globale il suo ruolo di sostegno ai processi di

internazionalizzazione non solo del sistema universitario nazionale, ma più in generale ai processi di internazionalizzazione del Paese e di collocazione della lingua-cultura italiana entro il mercato globale delle lingue-culture.

I cambiamenti imposti dalle normative recenti, perciò, hanno costituito solo l'ultimo passo di un percorso già da tempo iniziato con l'obiettivo di rendere sempre viva e vitale l'azione, la funzione, la posizione dell'Ateneo entro il sistema universitario nazionale e entro il panorama del sistema internazionale della ricerca e dell'alta formazione impegnato nella promozione della conoscenza e nello sviluppo delle competenze linguistico-culturale nei contesti dove l'italiano è un attore: in quanto oggetto di apprendimento da parte di stranieri e in quanto lingua-cultura con la quale entrano in contatto le altre lingue-culture. Questo ampliamento di campo di azione, già iniziato negli anni Novanta del 900, si è compiutamente realizzato proprio a partire dai primi anni del Millennio, sotto la spinta delle mutate esigenze di sviluppo linguistico – avente come protagonista l'italiano – sia all'estero, sia in Italia: esigenze sentite dal complesso del corpo sociale in quanto strumento del generale sviluppo culturale, ma anche in modo particolare sentite dal sistema economico- produttivo, impegnato nei processi di internazionalizzazione e perciò coinvolto pienamente nello sviluppo della consapevolezza circa il ruolo di apripista che la lingua cultura italiana ha anche per la diffusione delle nostre merci nel mondo. Una compiuta consapevolezza di tale ruolo implica la necessità di figure professionali capaci di gestire i contesti di contatto fra la lingua-cultura-economia-società italiana e le altre lingue-culture-economie-società: nel mondo e nel nostro Paese, nei tradizionali contesti del contatto culturale, ma anche in quelli dello scambio economico; nei luoghi a forte presenza di comunità di origine italiana nel mondo, ma anche in quelli di immigrazione straniera in Italia.

I nuovi scenari del mondo globale, dunque, hanno generato nuove esigenze conoscitive e di competenze linguistico-culturali e professionali; per rispondere a questi cambiamenti di scenari globali l'Ateneo si è impegnato in un cammino di profondo suo rinnovamento. Di questo cammino vuole rendere conto il presente documento, non tanto per ripercorrerne le fasi passate, ma per definirne i nuovi obiettivi nel medio termine susseguenti alle scelte fatte ce ai risultati già conseguiti.

Prima di procedere nella sintetica descrizione della struttura di questo documento e nello sviluppo delle singole parti, dei singoli punti del processo di programmazione per gli anni 2013-2015, ci sia consentito richiamare alcune caratteristiche di un nodo concettuale centrale nella progettazione del percorso di ridefinizione dell'identità e della missione dell'Ateneo così come si è venuta definendo finora e nella programmazione futura: il concetto di “territorio” sul quale insiste l'Ateneo.

Storicamente, ogni Università, pur avendo come tratto intrinseco quella dell'apertura all'esterno, ha un profondo legame identitario con il proprio territorio locale, dal quale attinge quei tratti di tradizione storica e di contesto sociale che costituiscono il tessuto sul quale si innestano le azioni di ricerca e formative, e nel quale primariamente si intendono far ricadere i risultati della propria attività. Ciò, per una Università per Stranieri come quella di Siena, può valere solo in una certa misura.

Il concetto di “territorio”, infatti, per l'Università per Stranieri di Siena, assume una duplice valenza: quella di ‘territorio di appartenenza’, ovvero il contesto geografico, storico, sociale, culturale locale. Questo è rappresentato dalle Terre di Siena e dalla regione Toscana, e più in generale dall'Italia, alla diffusione della cui lingua-cultura è primariamente deputato l'Ateneo.

Una seconda valenza è quella di ‘territorio di pertinenza’, costituito più in generale da tutti quei contesti in Italia e nel mondo in cui la lingua-cultura italiana entra in contatto con le altre lingue culture: come oggetto di apprendimento e di insegnamento, come contesto di riferimento per i nostri emigrati nel mondo, come lingua di partenza per gli italiani impegnati in processi di internazionalizzazione.

Il rapporto con il territorio locale è sì importante per l'Università per Stranieri di Siena anche solo per la radici storiche della missione dell'Ateneo (nel 1588 fu istituita a Siena dal Granduca Ferdinando I di Toscana la prima cattedra di lingua italiana mai istituita nella Penisola, e destinata a studenti tedeschi), ma ancor più vasto, e perciò capace di generale più articolati campi di esigenze formative e di ricerca, e correlati spazi di risposta da parte dell'Ateneo, è il territorio di pertinenza: tutto il mondo, vista la natura di lingua a grande diffusione internazionale propria dell'italiano. Solo collocando l'azione dell'Ateneo entro questi due significati di *territorio* è possibile delineare il senso di un percorso di programmazione specifica, specializzata, capace di porsi al servizio dello sviluppo non solo dell'Ateneo, ma del Paese nei suoi processi di internazionalizzazione.

Con i richiami al lungo processo di ridefinizione identitaria dell'Ateneo e al campo territoriale di azione, iniziamo il presente documento.

La sua prima parte è dedicata a una fotografia dei suoi attuali assetti in termini di oggetti di intervento e di strutture; continua con i passi compiuti per adeguarsi alle richieste derivanti dalla recente normativa; prosegue con l'esplicitazione delle linee lungo le quali intende muoversi per quanto riguarda l'offerta formativa, la ricerca scientifica, la promozione della qualità nei processi gestionali e nei servizi. Il documento individua, infine, alcuni nodi sui quali si concentrerà, nel periodo considerato, l'azione di sviluppo dell'Ateneo.

Tra i vari punti cruciali per un progetto di ulteriore sviluppo dell'Istituzione ne indichiamo almeno due che potranno essere resi oggetto di una azione intensa tesa a cambiare l'attuale stato delle cose in senso migliorativo.

### **3.3 Albero della Performance**

L'Albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. La mappa dimostra come gli obiettivi dei vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione.

L'Albero della performance riporta l'indicazione delle tre aree strategiche individuate e degli obiettivi strategici corrispondenti a ciascuna di esse. Sono stati indicati altresì gli obiettivi gestionali il cui perseguimento si riflette indirettamente anche sul raggiungimento degli obiettivi strategici.

#### **In generale**

Poiché le linee generali di indirizzo della programmazione sono state emanate dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica con D.M. 827/2013 e i relativi indicatori con D.M. 104/2014, l'Università ha completato la programmazione triennale 2013-2015 con procedura telematica prevista entro il 28 marzo 2014

Tale programmazione prevede da parte dell'Università la scelta di alcuni obiettivi e relativi indicatori tra quelli determinati dal MIUR, in esito alla valutazione dei quali sono previste assegnazioni annue del FFO. Nonostante le grandi difficoltà di questi anni e il sottofinanziamento ministeriale, possiamo affermare che l'Università per Stranieri di Siena è in buone condizioni di salute rispetto ai fondamentali parametri e indicatori di sistema:

Buon andamento del bilancio. Questo risultato ha diversi elementi di valore. Innanzitutto, non si tratta di un elemento occasionale, ma della conferma di una tendenza che caratterizza ormai da diversi anni consecutivi la nostra attività: non solo l'Ateneo raggiunge il reale pareggio di bilancio, ma produce un avanzo – costantemente crescente negli anni – che appare frutto di una decisa linea di azione che ha riguardato tutte le attività e le strutture dell'Ateneo, da quelle della ricerca e della didattica, alle strutture amministrativo-gestionali. Tale risultato non solo fornisce

una sicurezza sullo stato del bilancio, ma consente anche di promuovere linee di sviluppo, investimenti per migliorare la qualità dei servizi, della ricerca e della didattica, per lo sviluppo dell'istituzione, in attesa che la disponibilità di nuovi spazi lo rendano possibile.

- Rapporto di spese per il personale/FFO a livello del 64,32% nel 2011, del 61,91% nel 2012, del 59,08% nel 2013 e 45,29% nel 2014.
- Entrate per tasse e contributi universitari a livello del 9,6% per il 2011, del 12% per il 2012, del 18,23% nel 2014 in rapporto al FFO.
- Quota progressivamente in aumento delle entrate proprie rispetto a quelle del FFO, quota che ha raggiunto ormai 77,83% del fondo ministeriale.
- Pieno rispetto dei requisiti ministeriali per l'offerta didattica.
- Aumento del numero degli studenti immatricolati ai propri corsi di laurea: l'Università per Stranieri di Siena è uno dei pochissimi Atenei italiani ad aver conseguito e consolidato tale risultato positivo negli ultimi anni.
- Lo stesso può dirsi per gli studenti stranieri iscritti ai corsi di lingua italiana, fra i quali primeggiano i cinesi: il nostro Ateneo è quello che ha il maggior numero di studenti cinesi iscritti ai corsi di lingua 'Marco Polo' e 'Turandot'. Si tratta di due risultati importanti, che segnalano la qualità dell'offerta formativa proposta dall'Ateneo e la sua capacità di rispondere alle effettive esigenze emergenti entro la nostra società e fra chi, nel mondo, si avvicina alla lingua-cultura italiana.
- Lo stesso incremento si rileva nelle altre offerte formative dell'ateneo, in particolare in quelle che rientrano nella sua specializzazione di osservatorio della lingua italiana diffusa fra stranieri, della sua certificazione e del suo insegnamento.
- Qualità della didattica. Successo nelle valutazioni, condotte su tutti gli studenti frequentanti, che mostrano indici di gradimento mediamente superiori all'80%, come appare dalle rilevazioni periodiche del Nucleo di valutazione.
- Buoni risultati nella valutazione della ricerca (VQR), con settori di eccellenza.
- Istituzione di uno spin-off universitario denominato *Siena Italtech, Tecnologie per lo sviluppo linguistico*. Si tratta di uno dei pochissimi spin-off attivi in Italia nei settori umanistici.

L'Ateneo ha soddisfatto la gran parte degli adeguamenti derivanti dalla L. 240/2010.

Sono stati approvati e pubblicati i nuovi atti fondamentali: lo Statuto, il Regolamento generale di ateneo; mentre sono state avviate le procedure per rendere operativi i nuovi organi:

Senato accademico e Consiglio di amministrazione, e Collegio dei Revisori dei conti e Nucleo di valutazione, in aggiunta al Rettore, e al Direttore generale.

Sono state avviate le procedure per rendere operativi, quali organi consultivi, di proposta o garanzia, l'Assemblea della Comunità universitaria, l'Assemblea degli Studenti, il Comitato Unico di Garanzia e il Collegio di disciplina; la Commissione didattica paritetica, e il Presidio di qualità, che assicurano il controllo e il coordinamento della didattica; la Consulta dei portatori di interesse che rappresenta un permanente collegamento dell'ateneo con il contesto istituzionale sociale ed economico di riferimento.

E' stato approvato il nuovo Regolamento didattico di Ateneo.

Sono stato adottati il Regolamento disciplinante la chiamata di professori di I e II fascia e research fellows; i Regolamenti criteri e modalità per lo svolgimento di attività di ricerca, didattica, orientamento e tutorato professori di ruolo e ricercatori.

Sono stati istituiti, con l'inizio del 2013, il nuovo Dipartimento e la Scuola Superiore di dottorato e di specializzazione.

Sono stati eletti il Direttore del Dipartimento, i Coordinatori di Area, i membri della Giunta di Dipartimento.

E' stato realizzato un ampio processo di adeguamento organizzativo, approntando un nuovo quadro organizzativo interno ed è stato adottato un nuovo Organigramma di ateneo, articolato in Aree organizzative.

È stato adottato il Bilancio unico di ateneo e il nuovo sistema di Contabilità economico-patrimoniale, che ha potuto essere predisposto e attivato già con l'inizio del 2013, quindi con un anno di anticipo rispetto alla scadenza di legge, così qualificando l'ateneo ai fini del previsto intervento premiale da parte del Ministero.

Completato il ricordato processo di attuazione della nuova normativa ed entrati in funzione i nuovi assetti, l'Ateneo può continuare il proprio cammino di definizione di nuovi obiettivi programmatici.

Resta centrale l'obiettivo strategico di uno sviluppo che consenta di rispondere in forma più adeguata alla missione di Ateneo specializzato nel contatto fra lingue e culture e di osservatorio privilegiato della condizione della lingua e della cultura italiana diffusa nel mondo e delle lingue-culture presenti nel territorio nazionale; tramite l'insegnamento linguistico, essere strumento di mediazione fra la cultura-società-economia italiana e quelle del resto del mondo; promuovere lo sviluppo delle metodologie, delle pratiche e degli strumenti per l'insegnamento della lingua italiana; promuovere la formazione, la riqualificazione e l'aggiornamento delle figure professionali (a cominciare dai docenti) che operano nel settore dell'italiano per stranieri in Italia e nel mondo.

Per quanto sopra detto lo schema degli obiettivi e dei documenti da cui essi vengono mutuati specificati e valutati nel corso del triennio è il seguente:

**Piano MIUR 2013-2015 e relativi obiettivi ed indicatori**



**Piano triennale della Rettrice comprensivo degli obiettivi MIUR e degli obiettivi strategici dell'Ateneo**



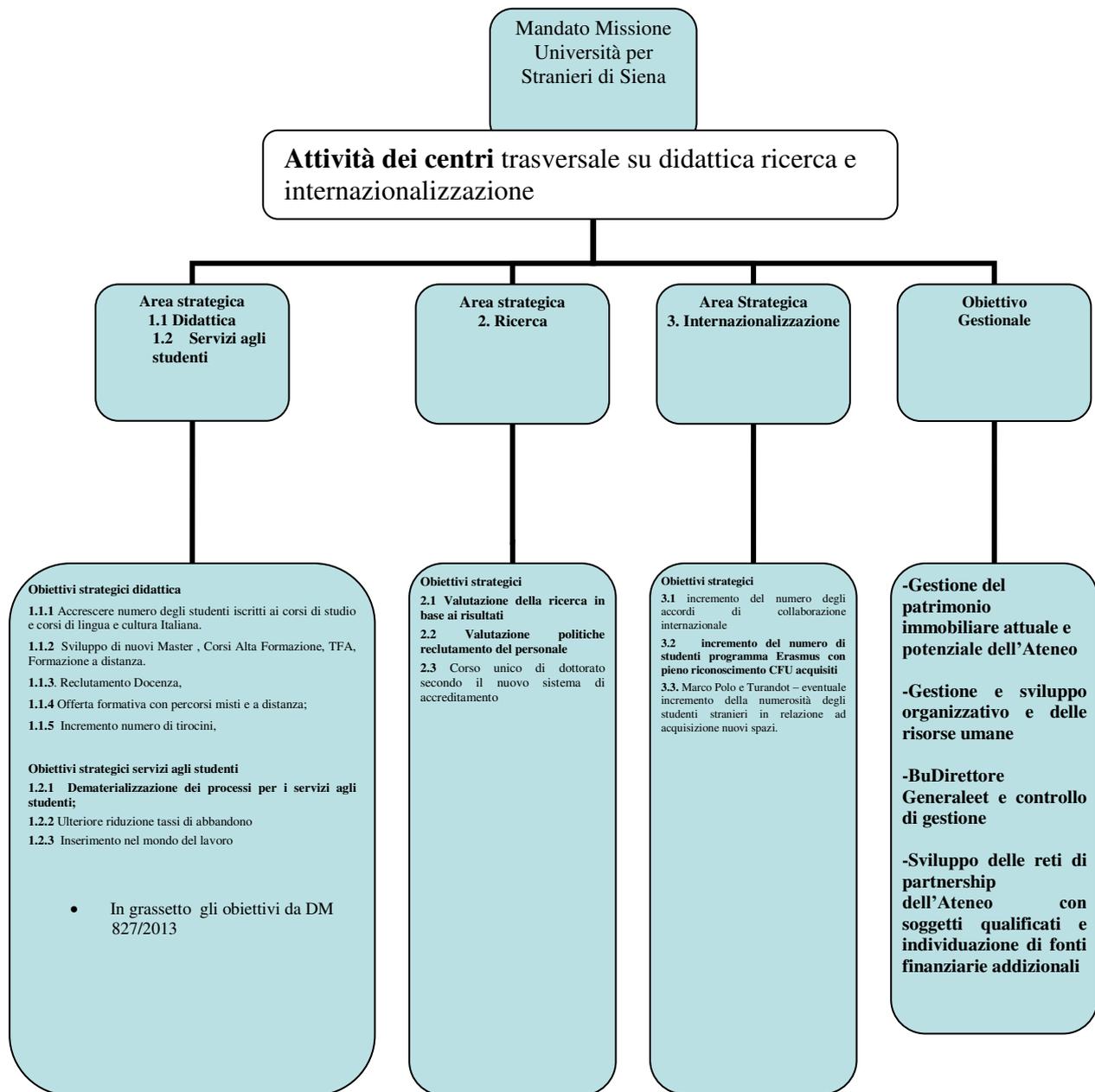
**Piano Performance che specifica meglio obiettivi ed indicatori del piano della Rettrice**



**Rapporti di riesame per i corsi di laurea + documento di Riesame della Direzione e obiettivi della qualità per i centri + settore della Ricerca che vale come monitoraggio e valutazione annuale del piano della performance**



**Altri documenti annuali con valore di monitoraggio e valutazione:  
Relazione annuale della Rettrice ai sensi della legge 1/2009;  
Relazione su attività e obiettivi del Direttore amministrativo/Direttore Generale;  
Relazione del Direttore Generale al Conto Consuntivo**



## 4 Analisi del contesto

### 4.1 Analisi del contesto esterno

- contesto generale

*Crisi economico finanziaria del sistema e ripercussione su FFO – importanza risorse proprie incrementate fino al 50% mediante accordi con soggetti del sistema economico-sociale: imprese, centri di certificazione, Università*

*Contesto regionale in evoluzione nel quadro del sistema universitario nazionale*

*Contributo al sistema Città mediante supporto al processo di internazionalizzazione delle imprese senesi*

*Interazione diretta con sistema economico cittadino derivante dalla  
presenze degli studenti stranieri*

- contesto specifico: esame, principali stakeholder

*Elenco: Regione Toscana, Provincia di Siena, Comune di Siena,  
Università Regionali, Istituti Italiani di Cultura, Università del  
sistema nazionale e internazionale, Centro di Certificazione*

Tali attività si sono sviluppate secondo le seguenti linee guida primarie:

- intenso rapporto con la società locale, risposta ai suoi bisogni di sviluppo formativo, rispetto e valorizzazione delle sue peculiarità culturali;
- ridefinizione del campo di azione ‘italiano per stranieri’, allargandolo a ‘lingua e cultura italiana in contatto con le altre lingue e culture’, in una prospettiva di rispetto di tutte le lingue e le culture del mondo e di ampliamento del pubblico potenziale dell’offerta formativa;
- ricerca scientifica di eccellenza nel settore delle scienze umane, con il costante perseguimento della innovazione a livello dei modelli teorici e della strumentazione metodologica.

L’Ateneo, vista la sua missione e considerato il suo oggetto primario di azione, sviluppa un costante rapporto di cooperazione con le altre Istituzioni operanti sulla materia, in primo luogo con il Ministero di riferimento, ovvero il MIUR, così come con il Ministero degli Affari Esteri, con la Regione Toscana, con la Provincia e il Comune di Siena, nonché con le Istituzioni europee comunitarie (tra le quali principalmente il Consiglio d’Europa e la Fondazione Europea della Scienza).

Per quanto riguarda il MIUR, ci preme citare almeno le azioni che hanno visto l’Ateneo partecipare ai progetti di internazionalizzazione (con il Collegio d’Oriente) Marco Polo e Turandot per gli studenti cinesi, dove la funzione di formazione linguistica è primariamente svolta al servizio del sistema universitario nazionale: l’Ateneo diventa strumento altamente specializzato al servizio del sistema universitario nei settori primariamente scelti dagli studenti cinesi.

Per quanto riguarda il Ministero degli Affari Esteri, l’Ateneo coopera sistematicamente con la Direzione Sistema Paese (soprattutto per ciò che concerne la Promozione Culturale) lavorando sia alle azioni di sistema (Settimana della lingua italiana nel mondo; formazione degli insegnanti di italiano nel mondo; certificazioni di competenza linguistica e didattica; progetti specifici per area geografica), sia su singole iniziative in collaborazione con gli Istituti Italiani di Cultura nel mondo.

L’Ateneo ha collaborato con il Ministero del Lavoro per l’attuazione di misure formative e della relativa certificazione di competenza linguistica per gli immigrati stranieri in Italia.

La Regione Toscana è referente primario su materie quali il sostegno ai tirocini formativi, i processi interculturali, l’innovazione, la promozione del ‘sistema-Toscana’, l’integrazione linguistica e culturale dei cittadini stranieri, la valorizzazione del patrimonio artistico- culturale, la diffusione delle lingue. L’Ateneo ha dato il suo apporto anche in sede di definizione della legge regionale sull’università e la ricerca scientifica. Ha partecipato, inoltre, a vari bandi regionali su fondi comunitari, conseguendone alcuni; è stato notevole il sostegno, al proposito, fornito dall’apposita Unità di missione.

A livello provinciale e comunale, l’Ateneo coopera mettendo in atto una sistematica attenzione alle esigenze dello sviluppo culturale e comunicativo del territorio. Da qui la creazione del Collegio d’Oriente, che ha coinvolto l’Amministrazione Provinciale e il Comune di

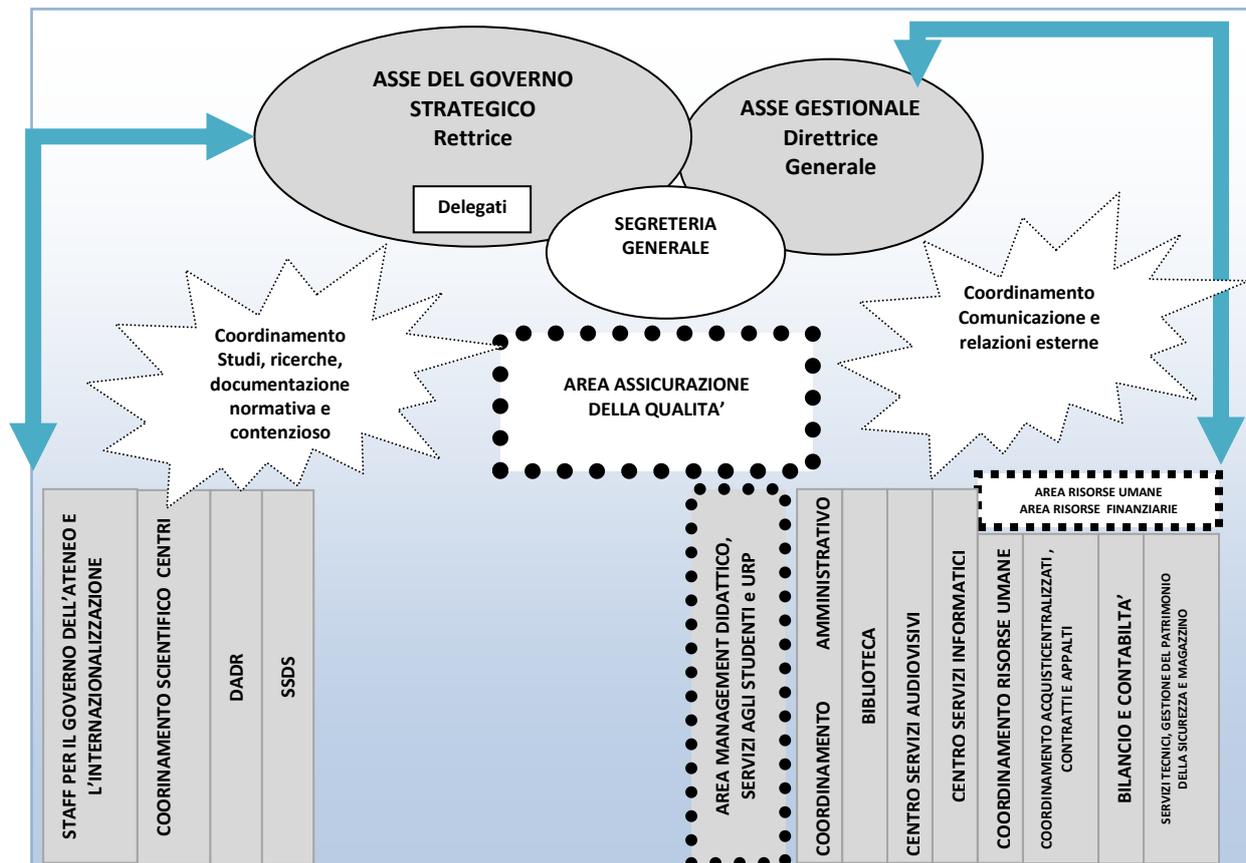
Montepulciano (su finanziamento MIUR), finalizzato all'intensificazione dei rapporti culturali e economico-produttivi con l'Oriente estremo. Da segnalare anche la cooperazione con altre realtà locali: dai Comuni (tra i quali ricordiamo Sovicille, Montepulciano, Castelnuovo Berardenga con i quali è in atto una collaborazione sistematica o su singoli progetti, quali, ad esempio, il sostegno alle scuole libanesi impegnate nell'insegnamento dell'italiano) all'associazionismo culturale e sociale soprattutto nel settore dell'immigrazione straniera e dei suoi problemi linguistici.

Appare intensa anche la collaborazione con la Direzione Scolastica Regionale e con l'Ufficio Scolastico Provinciale, sempre sulle tematiche dell'aggiornamento degli insegnanti soprattutto sui temi del contatto interculturale.

Con le Istituzioni europee la collaborazione riguarda soprattutto le tematiche relative alle questioni linguistiche e culturali sollevate dai processi di mobilità europea e dai flussi migratori.

## 4.2 Analisi del contesto interno

### 4.2.1 ORGANIZZAZIONE → [ORGANIGRAMMA – CENTRI DI RESPONSABILITÀ – PERSONALE IN SERVIZIO]



### 4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE →

#### *Elenco edifici*

Sede principale – Piazzale C. Rosselli 27/28

Sede didattica – Via Pispini 1

Appartamento – Via Sallustio Bandini 35 – sede Centro CILS

Fondo in vendita presso Via Sallustio Bandini 82

Fondo in vendita presso Via Pantaneto 58

#### 4.2.2.1 Infrastrutture ICT dell'Ateneo

Dal punto di vista del **cablaggio di rete**, l'infrastruttura dell'Ateneo è composta da cablaggio in rame cat.6 su tutte le tratte orizzontali, il che permette di raggiungere la velocità di connessione di 1Gbps per tutti i PC dotati di scheda di rete di nuova generazione. Su ogni piano del palazzo è collocato un armadio rack 19" 42U con funzione di terminazione delle linee dati per fonia e dati

per tutte le postazioni di lavoro ed all'interno trovano collocazione degli switch layer3 Cisco 3560 Gigabit e POE (Power Over Ethernet) che alimentano i telefoni VOIP ed i dispositivi marcatempo. In ogni rack uno degli switch dispone di interfaccia in fibra ottica per la connessione verticale a 10Gbps verso il centro stella collocato nella sala macchine al 1° piano, internamente al Centro per l'Informatica; è presente anche una dorsale di scorta in rame alla velocità di 1Gbps. In dettaglio nei vari armadi sono così costituiti:

- Piano Terra
  - n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
  - n.3 Cisco 3560G
  - n.1 Cisco 2960G
- Primo Piano
  - n.2 Cisco 3560E con interfaccia FO
  - n.5 Cisco 3560G
  - n.3 Cisco 2960G
- Secondo Piano
  - n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
  - n.3 Cisco 3560G
  - n.1 Cisco 3750E
- Terzo Piano
  - n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
  - n.4 Cisco 3560G
  - n.1 Cisco 3750E
  - n.1 Cisco 2960G

Presso la sala macchine si trovano i 2 armadi rack centrali, di cui uno dedicato alle connessioni di piano, analogo agli altri 3, mentre il secondo contiene:

- il centralino VOIP, composto da 2 Call Manager Cisco in configurazione ridondante ed il router fonia
- il firewall hardware con 6 interfacce di rete Gbps (rete interna, DMZ interna server, DMZ esterna server esposti su web, router GARR, 2 interfacce disponibili)
- l'ASA (in cluster con quello presente nell'armadio dell'infrastruttura Wireless)
- la coppia di router Cisco 3750E collegati in stack con funzioni di centro stella per la connessione dati tra i piani (fibra e rame), per le DMZ e per l'interconnessione con l'infrastruttura Wireless di Ateneo
- le terminazioni delle linee dirette con aule particolari, laboratori per effettuare videoconferenze o connessioni A/V tra aule
- le terminazioni delle linee fonia dirette esterne per ascensori, fax o telefoni dedicati
- lo switch Cisco 3400 di connessione con la rete GARR, con interfaccia FO e rame
- lo switch Cisco 2960G di connessione in fibra ottica a 200Mbps con la sede di Sallustio Bandini
- le 4 borchie ISDN per il trabocco del centralino
- le 4 borchie ISDN per le videoconferenze
- il flusso primario della fonia da 30 linee dirette

Dal punto di vista dei **server**, l'Ateneo dispone dei seguenti server fisici:

- Bck – archiviazione dati per utenti
- ServerCILS – archiviazione dati di CILS e DITALS

- DbServer – MySql per tutte le applicazioni desktop e web sviluppate internamente
- Tassazione – gestione centralino telefonico, archiviazione e tassazione fonia fissa e mobile
- GVE – server per la gestione e il monitoraggio di videoproiettori e attrezzature multimediali delle aule
- Server ZeroShell per controllo accessi aule multimediali, Captive Portal, DHCP, DNS, filtraggio contenuti web, proxy, NAT e log delle connessioni
- 2 server per virtualizzazione con VmWare
- 2 server VERDE per la virtualizzazione dei laboratori
- 4 NAS per il backup dei dati e dei server virtuali
- 1 NAS per lo storage delle virtual machine dei Laboratori Virtuali

Per quanto riguarda, invece, i server virtualizzati:

- DC1 – Domain Controller
- DC2 – Domain Controller
- Oracle – Database per software CIA e A770
- Presenze – Server con Database e gestione software Presenze
- DNS esterno su piattaforma Linux e named
- Web – Server internet per le applicazioni realizzate internamente
- Ceod – Corpus Epistolare Ottocentesco Digitale, progetto del Prof.Palermo
- VinoLingua – Database applicazione VinoLingua

Ogni **postazione di lavoro** è dotata di PC collegato in rete.

L'**infrastruttura Wireless** di Ateneo è costituita da 20 AccessPoint, installati in vari punti dell'Ateneo e da un armadio rack localizzato presso la sala macchine del FAST. L'armadio rack contiene i seguenti apparati:

- 1 ASA (in cluster con quello presente nell'armadio dell'infrastruttura Cablata)
- 2 Server ACS per l'autenticazione degli utenti
- 2 Controller WLC per la gestione degli AccessPoint
- 1 NAC Server con funzione di GUEST Server
- 1 Server WCS con funzione di SysLog
- 1 Switch 3750G con funzioni di centro stella per il collegamento dei vari apparati e per l'interconnessione con l'infrastruttura Cablata di Ateneo

I **laboratori multimediali** hanno cablaggio UTP Cat.6, sono interconnessi tra di loro mediante cavi in rame e l'Aula 20 svolge funzioni di centro stella. L'Aula 20 dispone di uno switch Gbps da 48 porte mentre le Aule 18 e 19 dispongono di n.2 switch 100Mbps da 24 porte ciascuna, per l'interconnessione dei vari PC con i server e la connessione Internet. Sulle scrivanie docente sono presenti delle barre attrezzate con prese corrente 220V, presa dati RJ45, connessione audio/video per portatili e controlli di tende e schermi di proiezione motorizzati.

- Aula 18
  - 30 PC con monitor 19"
  - 1 PC, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili
  - 1 PC docente con sistema di controllo multimediale aula
  - Videoproiettore fisso a soffitto
  - Infrastruttura multimediale linguistica
  - 2 Switch 100 Mbps di connessione tra i PC e l'Aula 20

- Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato
- Aula 19
  - 30 PC con monitor 17”
  - 1 PC, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili
  - 1 PC docente con sistema di controllo multimediale aula
  - Videoproiettore fisso a soffitto
  - Infrastruttura multimediale linguistica
  - 2 Switch 100Mbps di connessione tra i PC e l’Aula 20
  - Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato
- Aula 20
  - 41 ThinClient con monitor 17” con postazione studente ECDL
  - 1 PC, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili con postazione studente ECDL
  - 1 PC docente con servizio server e postazione esaminatore ECDL
  - Videoproiettore fisso a soffitto
  - Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato
  - 1 Switch Gbps di connessione tra i PC, le Aule e la connessione Internet

Connessione Internet proveniente dalla sala macchine di Ateneo

#### **4.2.2.2 Infrastrutture Audiovisive dell’Ateneo**

Le infrastrutture Audiovisive dell’Ateneo coinvolgono diversi settori per garantire opportuni servizi alla didattica e all’utenza. Comprendono la gestione delle apparecchiature presenti in ogni aula, l’infrastruttura di Digital Signage per l’informazione interna, la rete di videoconferenze e meeting room per la didattica on-line, la gestione dell’archivio dei materiali audiovisivi e multimediali destinati alla didattica e la produzione di quest’ultimi mediante troupe eng per le riprese e sala di montaggio.

Le infrastrutture Audiovisive presenti nelle aule didattiche sono state pensate e progettate con criteri di estrema razionalità, funzionalità e modernità, all’interno di una rete Lan che ne consente il controllo da remoto. Da una control room situata presso il Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali, vengono gestite e controllate la quasi totalità delle apparecchiature presenti in aula. Presso il Centro, da una specifica postazione, é possibile effettuare il controllo di tutti i videoproiettori presenti nelle aule consentendo anche la loro programmazione funzionale all’accensione e spegnimento. Tutte le aule dell’Università, sulla cattedra, sono attrezzate con una console dove il docente dispone direttamente di prese 220V, presa di rete internet, connessione per uno/due computer portatili, pulsante per sali/scendi dello schermo elettrico, controllo audio del volume generale dell’aula, connessioni audio/video, microfono, gestione semplificata e indipendente di tutte le risorse tecniche disponibili. Parte dei videoproiettori sono con tecnologia laser/led per una maggiore durata e una ridotta manutenzione.

Aule: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17

Videoproiettore, possibilità di connessione a PC portatile e alla rete internet, lettore cd/dvd/vhs, impianto amplificazione audio e microfonic. Possibilità di connessione di document camera e lavagna luminosa. L’aule 3 e l’aula magna dispongono anche di una Smart Podium per una completa interazione informatico/multimediale. Possibilità di interconnessione a circuito chiuso, per aumentare il numero dei posti, tra le Aule 1-2-3. Le aule dalla 1 alla 11 dispongono anche di PC desktop.

### Aula Magna

Per la visualizzazione in sala, 3 videoproiettori con schermi di proiezione motorizzati, 4 schermi LCD da 50". Sulla cattedra e il podio sono presenti oltre alle connessioni audio/video, collegamenti alla rete internet, prese 220v, più punti di collegamento per PC portatili, 4 monitor LCD da 17", una document camera ed un PC desktop con tastiera e mouse wireless, sistema touch screen per la gestione di luci, schermi di proiezione, videoproiettori e schermi LCD, degli apparecchi audiovisivi (vhs/dvd) da remoto. Predisposizione dell'impianto di traduzione simultanea con due cabine per interprete. Nella regia dell'aula magna: sistema di monitoria di tutte le sorgenti video, 2 vhs/dvd, 1 dvd Recorder, 1 DV-Cam. Impianto audio Yamaha di amplificazione della sala suddiviso in 5 settori mediante più amplificatori e sistema microfonico conference con 7 microfoni, 2 radiomicrofoni, mixer audio. Sistema di videoregistrazione composto da mixer video per la gestione delle 3 telecamere presenti in sala e delle varie sorgenti video con possibilità di realizzare lo streaming dei segnali. Registrazione audio digitale. Controllo mediante software di domotica della totalità delle funzioni della sala e delle apparecchiature ad esso collegate.

### Sede Pispini:

#### Auditorium

Videoproiettore con schermo di proiezione motorizzato, console sulla cattedra con connessioni di rete internet, 220v, collegamento PC portatile, 2 schermi lcd da 15". In cabina regia: impianto di amplificazione con gestione audio/video delle sorgenti e sistema microfonico conference con 4 microfoni, 1 radiomicrofono, lettore di cd/dvd, lettore vhs, doppia piastra audio, sistema di registrazione audio digitale. L'auditorium è controllato e gestito da remoto.

#### Aule: 1C-2C-4C-5C-6C

Televisore, lettore cd/dvd/vhs, lavagna luminosa

#### Aula: 3C - Laboratorio

Videoproiettore, impianto amplificazione audio, microfono, lettore cd/dvd/vhs, collegamento di PC portatile e altre sorgenti video, registratore audio.

Completano le infrastrutture audiovisive presso la sede centrale 3 Aule destinate a Laboratori Linguistici e Multimediali.

#### Aula: 18-19-20

Videoproiettore, PC desktop, possibilità di connessione di PC portatile, connessione alla rete internet, lettore cd/dvd/vhs, impianto amplificazione audio e microfonico, document camera, lavagna luminosa. Le aule 18 e 19 dispongono di 32 postazioni linguistiche/multimediali, l'aula 20 dispone di 40 postazioni multimediali. Possibilità di interconnessione a circuito chiuso con condivisione delle risorse tecniche tra le aule, per ampliare la disponibilità dei posti.

### **4.2.3 ANALISI RISORSE UMANE →**

#### **4.2.3 Analisi risorse umane →**

[ *conoscenze – capacità – attitudini – comportamenti – turn over* ]

**AGGIORNATO AL 31.12.2015**

A SEGUITO DELLE ORDINANZE N. 418 DEL 12.08.2014 E DEL 31.07.2015 SONO STATE RIORGANIZZATE LE STRUTTURE TECNICHE ED AMMINISTRATIVE DELL'ATENEO PERTANTO ALCUNI DEI PRECEDENTI UFFICI E STRUTTURE NON TROVANO CORRISPONDENZA CON QUELLI AL 31.12.2014 E RISULTANO QUINDI SENZA ASSEGNAZIONE DI UNITÀ DI PERSONALE.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UFFICIO SPECIALE DI SEGRETERIA DEL RETTORE	3	3	3	3	non esiste	non esiste
UFFICIO SPECIALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE	1	1	1	1	non esiste	non esiste
DIRETTORE AMMINISTRATIVO	1	1	1	1	non esiste	non esiste
DIRETTORE GENERALE					1	1
DIVISIONE I DEGLI AFFARI GENERALI	5	5	5	5	non esiste	non esiste
DIVISIONE II DEL PERSONALE	4	4	4	4	non esiste	non esiste
DIVISIONE III CONTABILITA' E STIPENDI	7	7	7	7	non esiste	non esiste
DIVISIONE IV PATRIMONIO	9	9	9	9	non esiste	non esiste
UFFICIO SPECIALE PER LE PARI OPPORTUNITA'	1	1	1	1	non esiste	non esiste
UFFICIO SPECIALE RELAZIONI CON IL PUBBLICO	2+ 1 int	2+ 1 int	2+ 1 int	2+ 1 int	non esiste	non esiste
DIVISIONE V SERVIZI AGLI STUDENTI	10	10	10	10	non esiste	non esiste
UFFICIO SPECIALE DEL MANAGEMENT DIDATTICO	6	6	6	6	non esiste	non esiste
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEI LINGUAGGI E D. CULTURE	2	1,5	1,5	1,5	non esiste	non esiste
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE	2	1,5	1,5	1,5	non esiste	non esiste
CENTRO CILS	7	7	7	7	5	4
CENTRO DITALS	6	4	4	4	2	2
CENTRO DI ECCELLENZA	1 int	1 int	1 int	1 int	non esiste	non esiste
CENTRO CERSDEP	1 int	1 int	1 int	1 int	non esiste	non esiste
CENTRO CISCIE	1 int	1 int	1 int	1 int	non esiste	non esiste
UFFICIO SPECIALE SCUOLA DI DOTTORATO	1 int	1 int	1 int	1 int	non esiste	non esiste
SEGRETERIA DELLA PRESIDENZA DELLA FACOLTA'	1	1	1	1	non esiste	non esiste

CENTRO LINGUISTICO (CLUSS)	4	3	3	3	Non ha personale assegnato	Non ha personale assegnato
CENRO CLASS	1 int	1 int	1 int	1 int	Non ha personale assegnato	Non ha personale assegnato
CENTRO FAST	2	3	3	3	3	3
BIBLIOTECA	7	7	7	7	6	6
CENTRO SERVIZI INFORMATICI	2	2	2	2	3	3
CENTRO PER I SERVIZI AUDIOVISIVI E MULTIMEDIALI	4	3	3	3	3	3
STRUTTURA DI MISSIONE Attività di acquisizione di risorse esterne	1	1	1	1	non esiste	non esiste
STRUTTURA DI MISSIONE Attività di marketing, rapporti industriali, cooperazione con enti terzi in ambito marketing	1	1	1	1	non esiste	non esiste
STRUTTURA DI MISSIONE Iniziativa per soggetti esterni, alta formazione, master, attività formative di ambito regionale	1	1	1	1	non esiste	non esiste
STRUTTURA DI MISSIONE Progettazione e gestione di iniziative di Ateneo di ambito internazionale. Sostegno alle attività internazionali delle altre strutture	1	0	0	0	non esiste	non esiste
STRUTTURA DI MISSIONE Formazione del personale	1 int	1 int	1 int	1 int	non esiste	non esiste
STAFF PER IL GOVERNO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE					3	3
DIPARTIMENTO DADR					3	3
SCUOLA SUPERIORE DI DOTTORATO E SPECIALIZZAZIONE					1	1
AREA ASSICURAZIONE QUALITA'					3	3
COORDINAMENTO STUDI, RICERCHE NORMATIVE, DOCUMENTAZIONE E CONTENZIOSO					1	1
COORDINAMENTO COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE					1	1
SEGRETERIA GENERALE					6*	5
AREA MANAGEMENT DIDATTICO E URP					13	15*
RISORSE UMANE					10**	9**
BILANCIO E CONTABILITA'					6	7
ACQUISTI CENTRALIZZATI					5	7

SERVIZI TECNICI, GESTIONE DEL PATRIMONIO, DELLA SICUREZZA E MAGAZZINO					4	
COORDINAMENTO AMMINISTRATIVO CENTRI					9	8
totale					88	85

\* DI CUI 1 COMANDATO IN ENTRATA

\*\* DI CUI 1 COMANDATO IN USCITA

[ conoscenze – capacità – attitudini – comportamenti – turn over ]

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
Età media del personale (anni)	46.56	47.67	48.56	49,73	49,89
Età media dei dirigenti (anni)	52	0	54	55	55
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-6.52	-6.52	1,13	1,19	- 2,3
% di dipendenti in possesso di laurea	45.35	45.35	45.35	46,43	46,42
% dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100	100
1. Turnover del personale	(v. tabella. Turn over – punti organico).				(v. tabella. Turn over – punti organico).
Costi di formazione/spese del personale	€ 11698,84				

Analisi Benessere Organizzativo

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
Tasso di assenze (n.b.: Personale tecnico amministrativo )	5,69% (n.b.:tutte le assenze escluse ferie)	5,83%	6,42%	1919 gg su 84 persone	8.58%
Tasso di dimissioni premature	0	0	0	0	0
Tasso di richieste di trasferimento	0	0	0	0	0
Tasso di infortuni	3	2	2	0	0
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ .161.564,89 (Tec.Amm.vo ) €2.525.888,48	2.119.691,07 2.551.038,1	2.092.083,72 2.445.989,3	2.201.422,68 2.409.691,7	2.288.587,21 Media=26.924,56 2.319.337,03

	(Docenti e RU, Ling.It., Inc.Est)	4	0	4	Media=45.477,20
% di personale assunto a tempo indeterminato	%				100

**Analisi di genere**

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015
% dirigenti donne	0	0	0		0
% donne rispetto al totale del personale	72.09	72.09	72.09	70,24	68,23
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	0 24.517,44	0 24.782,25	0 24.726,68	0 18790,97	0 26787,64
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	72.09	72.09	72.09	70,24	68,23
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	47.54	49.37	49.53	50,73	50,74
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	50	50	46.70	50,85	50
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)					

**All. 1 Formazione del Personale**

	2011		2012		2013		2014		2015	
	dip	Ore								
totale formazione "interna"	28.	44	12.	73	18.	10	70	100	50	46
totale formazione "esterna"	59.	467	40	226	25.	277	28	159	35	256
totale formazione		511		299		287		259		302
totale dipendenti	87.		52		43		98		85	
<b>formazione media</b>		5,87		5,75		6,67		2,64		3,55

	2011		2012		2013		2014		2015	
	dip	Ore								

totale formazione "interna" donne	20	44	10	73	17	10	55	100	38	46
totale formazione "esterna" donne	46	467	31	226	21	277	24	159	31	256
totale formazione		511		299		287		259		302
totale donne	66		41		38		79		69	
formazione femminile media		7,74		7,29		7,55		3,28		4,38

## All.2 Sviluppo Punti Organico

Ai sensi del D.Lgs 49/2012 il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca assegna il contingente assunzionale anno per anno secondo i seguenti indicatori:  
indebitamento e ISEF (indicatore economico finanziario)

#### **4.2.4 SITUAZIONE FINANZIARIA AGGIORNAMENTO INSERITO POST CONSUNTIVO 2015 (MAGGIO 2016)**

L'Università è una amministrazione pubblica a finanza derivata che trae la maggior parte del proprio sostentamento dalle rimesse annuali del MIUR (Fondo di Finanziamento Ordinario) e della contribuzione studentesca, nonché altre risorse proprie.

Si rappresentano con le tabelle che seguono l'andamento di tali risorse.

### **I RISULTATI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO DEL 2015**

#### **Un quadro di sintesi**



## Il Conto Economico in sintesi

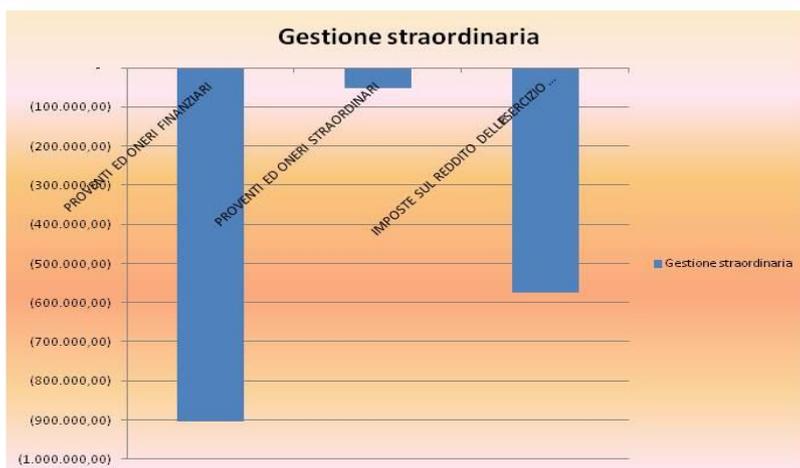
	<u>PROVENTI</u>	<u>COSTI</u>	<u>DIFFERENZE</u>
Gestione operativa	15.932.753,21	14.045.983,42	1.886.769,79
Gestione finanziaria	1.091,99	903.939,11	-902.847,12
Rettifiche di valore att. Finanziarie	0,00	0,00	0,00
Proventi e oneri straordinari	29.555,41	82.701,39	-53.145,98
Imposte	0,00	573.676,17	-573.676,17
<b><u>Totali</u></b>	<b><u>15.963.400,61</u></b>	<b><u>15.606.300,09</u></b>	<b><u>357.100,52</u></b>
Utile esercizio 2015			<b><u>357.100,52</u></b>



## Composizione del costo del personale

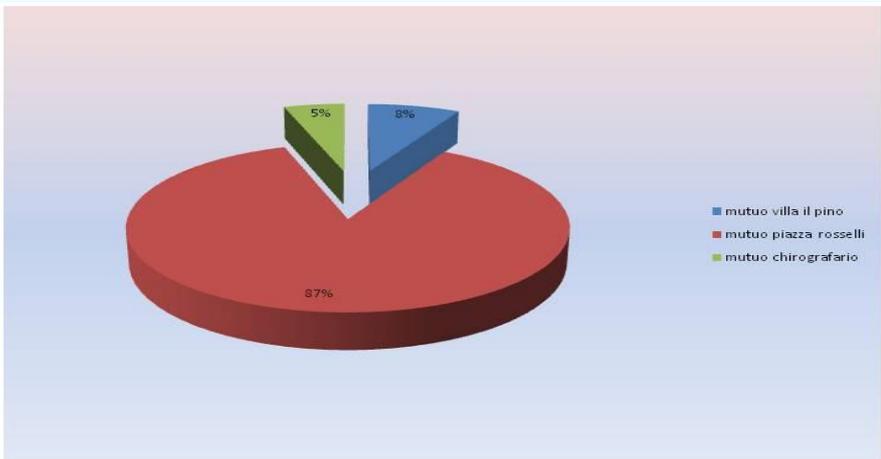


## Composizione di oneri e proventi extragestione

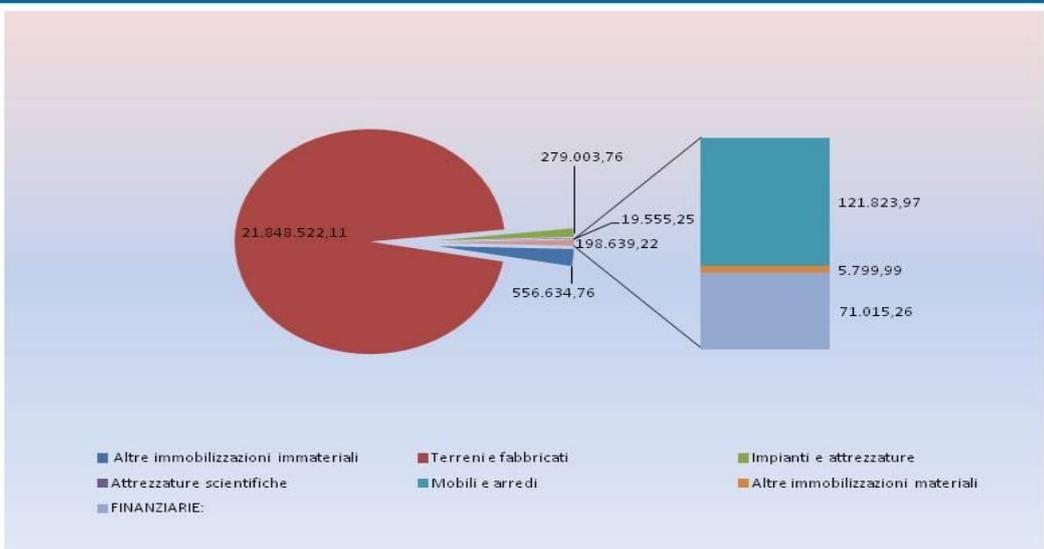




## Composizione degli oneri finanziari

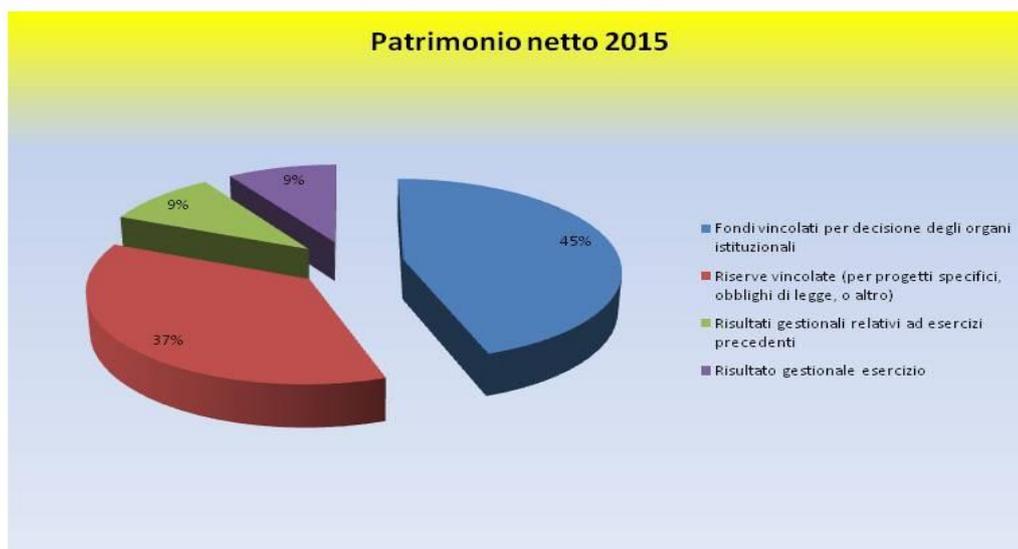


## Composizione delle immobilizzazioni

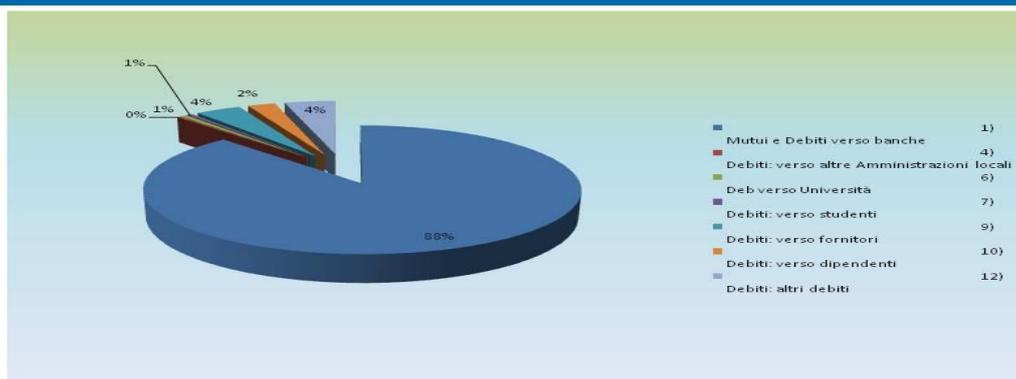




## Composizione Patrimonio Netto



## Composizione dei debiti





## Rendiconto finanziario (cash flow)

RENDICONTO FINANZIARIO		
	2014	2015
<b>FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) ASSORBITO/GENERATO DALLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>1.293.769,83</b>	<b>1.203.650,83</b>
RISULTATO NETTO	194.838,01	357.100,52
FARETTICA VOI SPA PER TRAPIANTO E TRAPIANTO SULLA SQUADRA		
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	725.971,02	980.807,32
VARIAZIONE NETTA DEI FONDI RISCHI ED ONERI	312.989,53	92.777,46
VARIAZIONE NETTA DEL TRE	58.971,27	58.520,45
<b>FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) ASSORBITO/GENERATO DALLE VARIAZIONI DEL CAPITALE CIRCOLANTE</b>	<b>- 796.294,68</b>	<b>1.046.482,45</b>
(AUMENTO)/DIMINUIZIONE DEI CREDITI	- 998.226,32	1.218.862,58
(AUMENTO)/DIMINUIZIONE DELLE RIMANENZE	-	-
AUMENTO/(DIMINUIZIONE) DEI DEBITI AL NETTO DEBITI DA FINANZIAMENTO	122.670,65	177.820,29
VARIAZIONE DI ALTRE VOCI DEL CAPITALE CIRCOLANTE	79.160,99	549.799,58
<b>A) FLUSSO DI CASSA (CASH FLOW) OPERATIVO</b>	<b>497.375,15</b>	<b>3.250.138,28</b>
<b>INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONE:</b>		
- MATERIALI	-	200.535,09
- IMMATERIALI	- 116.686,99	-
- FINANZIARI	- 2.560,85	-
<b>DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI:</b>		
- MATERIALI	-	-
- IMMATERIALI	340,32	935,21
- FINANZIARI	-	-
<b>B) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA DI INVESTIMENTO/DISINVESTIMENTO</b>	<b>- 118.907,62</b>	<b>199.599,88</b>
<b>ATTIVITA DI FINANZIAMENTO:</b>		
AUMENTO DI CAPITALE	-	-
VARIAZIONE NETTA DEI FINANZIAMENTI A MEDIO-LUNGO TERMINE	457.165,41	479.666,15
<b>C) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA DI FINANZIAMENTO</b>	<b>457.165,41</b>	<b>479.666,15</b>
<b>D) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO (A+B+C)</b>	<b>- 78.697,88</b>	<b>2.570.867,25</b>
DISPONIBILITA MONETARIA NETTA INIZIALE	6.924.242,52	6.355.644,64
DISPONIBILITA MONETARIA NETTA FINALE	6.855.644,64	9.426.511,89
<b>FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>- 78.697,88</b>	<b>2.570.867,25</b>

La riforma Gelmini (D. Lgs. 27 gennaio 2012 n. 18) ha introdotto significative novità nelle norme regolanti il funzionamento degli Atenei fra le quali, a livello di adempimenti contabili, l'obbligo per tutte le università di introdurre un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica per predisporre - a partire dall'esercizio 2014 - un bilancio unico di ateneo e un bilancio consolidato; ciò al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili all'interno del settore universitario. In attuazione a tale decreto sono stati emanati il D. Lgs. n. 18/2012, recante principi generali in merito al passaggio al nuovo sistema contabile, e il D.M. n. 19 del 14.01.2014 emanato dal MIUR e recante "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le Università".

L'Università per Stranieri di Siena, con delibera del Consiglio di amministrazione del 18 dicembre 2013, al fine di aderire alla prescrizione normativa originaria, ha stabilito l'introduzione del nuovo sistema contabile a decorrere dalla data del 1° gennaio 2014, come già indicato in altre parti della presente relazione.

Con la redazione dello Stato Patrimoniale Iniziale al 1° gennaio 2014 e del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014, l'Ateneo sta pertanto completando il complesso processo di passaggio dal modello di contabilità finanziaria a quello di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla Legge 240/10. Tale processo, che ha richiesto un enorme sforzo organizzativo degli uffici dell'Area Finanziaria e di altre unità di personale, fa sì che il nostro Ateneo, ottemperando al dispositivo di legge, sia uno tra i primi in Italia ad aver compiuto questo passaggio. Inoltre è importante sottolineare che tutto questo si è verificato in assenza di esaurienti istruzioni da parte ministeriale e di un nuovo software gestionale, rendendo il lavoro ancora più complesso.

Dai primi dati della situazione patrimoniale e del risultato della gestione economica si può rilevare che le scelte politiche e amministrative operate confermano la capacità dell'Ateneo di attrarre risorse esterne diverse da quelle attribuite a vario titolo dal MIUR. D'altro canto, l'assegnazione delle risorse sarà sempre più fortemente connessa alle performance raggiunte e alla progettualità degli Atenei. Questo rende ancora più preziosa l'azione di programmazione e la responsabilità delle scelte poste in essere dagli Organi di governo.

Dall'esame dei dati di bilancio 2015 inoltre emerge una situazione patrimoniale stabile e una situazione reddituale che mostra risultati lusinghieri, che dovranno essere oggetto di opportune valutazioni da parte della governance di Ateneo.

Il passaggio al bilancio Unico comporta, di fatto, un complessivo cambiamento culturale e un forte coordinamento delle strutture decentrate, oltre che il rispetto delle tempistiche pianificate. Il mutamento di "mentalità" degli operatori contabili, nonostante la condivisione delle nuove modalità operative ed il costante supporto da parte delle strutture centrali, non è ancora del tutto risolto.

Il percorso è ancora in parte da completare con la contabilità analitica ed il controllo di gestione che offriranno ulteriori elementi per una migliore pianificazione di iniziative e programmazione delle risorse, in collegamento agli obiettivi.

**PIANO PERFORMANCE 2016-18**

## **5 OBIETTIVI STRATEGICI [area strategica – obiettivi strategici – indicatori]**

Nell'ottica di un reale e proficuo accompagnamento del processo di attuazione del piano della performance gli obiettivi strategici di ogni area strategica saranno condivisi con i responsabili delle strutture e gli indicatori, ai sensi del D.M. 827/2013 e D.M. 104/2014 sono quelli riferiti al piano triennale, ed agli obiettivi prescelti con i relativi indicatori, oltre agli altri obiettivi previsti nel piano triennale della Rettrice declinati e specificati annualmente anche dal “*Documento di riesame della direzione e obiettivi della qualità*”.

### **Area strategica didattica**

#### **Obiettivi strategici della didattica:**

#### **5.1 Accrescere numero degli studenti iscritti ai corsi di studio e corsi di lingua e cultura Italiana.**

Obiettivo fondamentale dell’Ateneo resta quello di accrescere il numero dei propri studenti, sia quelli iscritti ai corsi di lingua e cultura italiana, sia quelli iscritti ai corsi di laurea e di laurea magistrale.

Occorre sottolineare, comunque, che l’Ateneo registra da ormai diversi anni, per entrambi i tipi di studenti, una costante crescita sia di iscrizioni, sia di immatricolazioni: il dato appare tanto più importante, quanto più si consideri che a livello nazionale la tendenza delle immatricolazioni e delle iscrizioni è alla diminuzione. I motivi del buon andamento delle immatricolazioni e delle iscrizioni degli studenti all’Università per Stranieri di Siena sta nella sua scelta in termini di **specializzazione nell’internazionalizzazione**, che consente di rispondere in modo efficace a esigenze formative evidentemente sentite e diffuse nel corpo sociale, e che non trovano risposta invece nelle scelte generaliste e poco aperte a una visione internazionale, del contatto fra lingue e culture.

Appare, perciò, importante incrementare il numero complessivo degli studenti. Questo è certamente possibile e deve rappresentare un obiettivo al quale avvicinarsi già nel corso del triennio, pur sempre mantenendo alti livelli qualitativi nell’offerta.

#### **Indicatori:**

- n. immatricolati;
- n. iscritti;
- n. iscritti corsi di lingua italiana;
- n. iscritti Marco Polo; Turandot.

Vedi rapporti di riesame CdS 2105 ove viene confermato il trend di crescita.

#### **5.1.1 Sviluppo di nuovi Master , Corsi Alta Formazione, TFA, Formazione a distanza.**

Le sempre nuove esigenze di formazione linguistica per l’italiano L2 in Italia e nel mondo possono trovare nei segmenti formativi *post lauream* le risposte più adeguate. Si tratta di percorsi flessibili, adeguabili a pubblici specifici così come si evidenziano nelle varie aree del mondo dove l’italiano è particolarmente insegnato. Ugualmente, si tratta di segmenti formativi che possono essere resi oggetto di una progettazione integrata ‘a distanza – in presenza’, capace di ampliare la platea dei pubblici potenzialmente in grado di accedere all’offerta formativa.

Si consideri, inoltre, che all’estero non è infrequente il caso di docenti di italiano privi di una

formazione specializzata o laureati in altri ambiti: tale pubblico richiede specifici interventi formativi in grado di colmare le carenze specialistiche, valorizzando peraltro l'esperienza didattica maturata.

Appare importante anche l'azione sui TFA, che sta dando buoni risultati su lingue che a livello regionale e nazionale appaiono capaci di aprire spazi lavorativi nella scuola, avendo pubblici crescenti, ma che hanno pochissimi TFA. L'ateneo ha infatti organizzato in via sperimentale i TFA di lingua araba, cinese e giapponese.

La modalità della formazione a distanza può risultare percorribile se integrata ai corsi di laurea / laurea magistrale, nel momento in cui questi si rivolgono a pubblici residenti all'estero che vogliono formarsi per diventare insegnanti di italiano come lingua straniera nei loro Paesi.

**Indicatori:**

numero complessivo iscritti post laurea:

Master;

TFA;

Specializzazione mantenimento

Formazione a distanza incremento

**5.1.2 RECLUTAMENTO DOCENZA**

Il potenziamento dell'offerta formativa richiede evidentemente non solo spazi ma anche adeguate risorse, in particolare di docenza. Considerati i forti vincoli normativi e finanziari esistenti in materia di reclutamento, sarà anzitutto indispensabile ottimizzare l'impiego della docenza esistente.

Sarà comunque imprescindibile acquisire nuove risorse, per rafforzare e ampliare la gamma delle competenze nei diversi settori esistenti e in quelli nuovi da attivare per sostenere lo sviluppo dell'offerta formativa e della ricerca. Sarà dunque indispensabile impegnarsi attivamente a tal fine, operando per ottenere, da fonti pubbliche o private, risorse da destinare al reclutamento, in particolare di giovani. Saranno esperite forme di finanziamento attraverso fondi europei, soprattutto per i giovani ricercatori (ERC; Marie Curie), nonché fondi nazionali.

Una riflessione a parte merita il personale da destinare all'insegnamento nei corsi di italiano lingua straniera. In tali corsi non appare più adeguata la figura del CEL: occorre invece definire nuovi profili dotati di alta specializzazione e adeguati a un compito che ha ricadute ben più ampie della sola competenza linguistica, riguardando un pubblico che rappresenta le future classi dirigenti dei Paesi con i quali l'Italia opera e opererà nel futuro.

**Indicatori:**

attuazione piano Associati;

indicatori Proper;

finanziamenti esterni;

identificazione del profilo di una nuova figura di CEL/Esperto Linguistico.

**5.1.3 OFFERTA FORMATIVA CON PERCORSI MISTI E A DISTANZA**

Lo stato attuale delle disponibilità di docenza non rende possibile progettare l'ampliamento della attuale offerta formativa: due corsi di laurea, due corsi di laurea triennale. La presenza dei pubblici potenziali in modo molto consistente all'estero impone, però, la progettazione di percorsi misti 'in presenza e a distanza' per far sì che l'erogazione della didattica possa consentire a tali vasti pubblici potenziali di partecipare dell'offerta formativa.

A tal fine, il Senato attiverà uno sforzo di progettazione, coordinato attraverso la Commissione Didattica, che impegnerà il Dipartimento (con i Corsi di studio, con il contributo delle

rappresentanze degli Studenti, del Presidio Qualità e del Nucleo di valutazione) in sinergia con il Centro FAST che si occupa specificamente della formazione a distanza.

Un forte impegno progettuale riguarderà lo sviluppo di iniziative formative miranti a creare innovativi profili professionali nel settore dell'italiano per stranieri, nonché a implementare le competenze degli operatori che già insistono nel settore. In particolare, oltre alla tradizionale figura del docente, si mirerà a sviluppare quelle del valutatore di competenze linguistiche, progettista di percorsi formativi, autore di materiali didattici a forte componente tecnologica, nonché a formare le diverse figure necessarie entro le modalità della formazione a distanza (tutor ecc.).

I percorsi formativi saranno costituiti, entro tale ambito, di volta in volta da master (anche in collaborazione con altri soggetti, fra i quali innanzitutto il Consorzio ICoN), corsi di alta formazione e perfezionamento.

Per quanto riguarda i corsi di laurea, sarà oggetto di particolare attenzione il tirocinio formativo, che negli anni passati registrava un forte sostegno da parte della Regione Toscana, che permetteva all'Ateneo di far svolgere ai propri studenti i tirocini all'estero, in strutture formative quali Università, agenzie formative per gli adulti, Istituti Italiani di Cultura. La recente normativa ha cambiato tale quadro, di fatto restringendo la disponibilità di risorse utilizzabili a tale scopo. Visto il grande successo riscontrato da parte degli studenti, l'Ateneo si impegna a sviluppare modalità che non restringano le possibilità di svolgere tirocinio all'estero, sia attingendo a risorse proprie, sia reperendo partner disposti a sostenere finanziariamente l'attività.

Il DADR, d'intesa con la Commissione Didattica, dovrà assicurarsi che gli obblighi didattici siano adeguatamente assolti, e che le relazioni periodiche e gli eventuali rilievi del Nucleo di valutazione abbiano il necessario seguito. In particolare, ci si impegnerà a far sì che non vi siano competenze interne sottoutilizzate

I risultati concernenti la stabilità del bilancio dell'Ateneo, cui si è fatto riferimento poc'anzi, impongono che qualunque proposta di attivazione di nuove attività formative dovrà essere accompagnata da un articolato piano di costi e ricavi che ne documenti la sostenibilità e il beneficio economico per l'ateneo.

**Indicatori:**

Corsi a distanza attivazioni

Percorsi misti, blend attività didattiche

**5.1.4 INCREMENTO NUMERO DI TIROCINI**

La specifica peculiarità dell'Ateneo, costituita dalla diffusione della lingua italiana nel mondo e dal contatto fra la lingua/cultura italiana e le altre lingue/culture, si concretizza in una serie di azioni formative per studenti che coprono la gamma tipologica dei corsi tradizionali del sistema universitario italiano, cui si aggiungono attività dalle caratteristiche innovative e adeguate alle esigenze dei suoi pubblici. L'offerta formativa inoltre è tesa a rispondere alle esigenze di sviluppo del territorio sociale regionale e, più in generale, italiano nel settore delle lingue e culture in contatto: in primo luogo, il sostegno al turismo e, più in generale, ai processi di internazionalizzazione del complessivo sistema produttivo; in secondo luogo, la gestione dei processi interlinguistici e interculturali connessi ai processi di immigrazione straniera.

Date queste caratteristiche, tutta l'offerta formativa dell'Ateneo per Stranieri è tesa a dare risposte concrete alle esigenze di inserimento nel mondo del lavoro di figure dal profilo professionale avanzato, innovativo, fondato su solide basi culturali e insieme capace di operare concretamente.

Nella progettazione dell'offerta formativa è stata quindi posta una forte attenzione ai momenti di diretto contatto degli studenti con il mondo del lavoro tramite una articolata offerta di tirocini

e di stage in aziende e in enti, soprattutto del settore turistico, dell'impresa e dei processi di immigrazione (laurea in Mediazione linguistica e culturale). Per gli studenti della laurea in Lingua e cultura italiana / Insegnamento dell'italiano a stranieri e per quelli della Scuola di specializzazione in Didattica dell'italiano a stranieri i tirocini sono svolti entro le scuole dove è presente un elevato numero di alunni di origine straniera e in strutture formative all'estero (Istituti Italiani di Cultura, università, scuole ecc.) per l'assistenza all'insegnamento della lingua italiana. In particolare, obiettivo è far svolgere tali tirocini agli studenti nei Paesi dei quali stanno studiando la lingua, creando un circolo virtuoso di apprendimento linguistico. I tirocini e stage ad oggi attuati, anche con il sostegno regionale, sono i seguenti.

Stage e tirocini	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
n. TIROCINI LT curric avviati nell'a.a.	174	251	265	109	158	114	126	138
n. TIROCINI LM curric avviati nell'a.a.								6
n. STAGE LT curric avviati nell'a.a.								
n. STAGE LM curric avviati nell'a.a.								
n. tirocini e stage per CFU acquisibili 0								6
CFU per Acquisibili 1-2								
CFU per acquisibili	174	251						
CFU per acquisibili 6-8			265	109	158	114	126	138
CFU per acquisibili								
n. tirocini L.T "in Enti pubbl.-	73	117	147	27	72	32	7	78
"imprese, ST.	65	93	89	33	38	22	4	45
"Sani- Area	36	41	29	5	19	12	6	6
"Altro				44		30		9
<i>Di cui Estero</i>	<i>17</i>	<i>21</i>	<i>72</i>	<i>44</i>	<i>29</i>	<i>18</i>	<i>4</i>	<i>3</i>
Stage post lauream esclusi dottorati e master	15	17	26	26	6	5	3	10
"in Europa	12		3	1	34	10	0	2
"fuori d'Europa	5	1	3		21	15	7	4

L'aggiornamento dei dati 2014/15 avverrà in sede di relazione alla performance, tenuto conto anche della relazione del Nucleo di Valutazione in materia.

**Tirocini TFA**

38 corsisti con diversi tirocini attivati per ogni corsista (scuole, estero, insegnamento lingua straniera, insegnamento lingua italiana L2, insegnamento disabilità)  
6 tirocini attivati all'estero

**Scuola di specializzazione a 2012-2013**

15 tirocini di cui 2 attivati all'estero

**Indicatori:**

numero di tirocini.

**5.2 Obiettivi strategici servizi agli studenti**

**5.2.1 Dematerializzazione dei processi per i servizi agli studenti;**

La spinta verso la scelta della digitalizzazione di tutti i processi universitari è dovuta almeno a due ordini di motivi. Da un lato, tale scelta intende porre l'Ateneo in sintonia con un generale moto di rinnovamento e di modernizzazione del Paese, mirante a alleggerire la pressione burocratica sui cittadini e, ancor più, a modificare un generale atteggiamento nel rapporto fra i cittadini e le strutture pubbliche. Dall'altro lato, la scelta della massima digitalizzazione dei processi richiama la missione di una istituzione pubblica qual è una Università, ovvero porsi all'avanguardia di ogni processo di sviluppo della società, rispondendo alle sue esigenze di soluzione delle criticità mediante la promozione della conoscenza. Per quanto riguarda il primo ordine di motivi, l'alleggerimento della pressione burocratica sui cittadini non appare solo una questione di tipo quantitativo, legata al numero di processi nei quali il cittadino è obbligatoriamente coinvolto dalla normativa, ma soprattutto di tipo qualitativo e civile. La digitalizzazione dei processi, infatti, libera il rapporto fra il cittadino e l'istituzione dalla mediazione personale, dovendo le procedure informatiche necessariamente caratterizzarsi per l'assoluta autocompiutezza, esente da ogni intervento personalistico: la mediazione degli addetti ai processi amministrativi, infatti, nel nostro Paese non infrequentemente è stata considerata una manifestazione di un potere delle istituzioni non inteso come servizio ai cittadini, ma come oppressione di norme, regole, cavilli il più delle volte incomprensibili sia nei contenuti e nelle funzioni, sia nella forma. La scelta della digitalizzazione dei processi amministrativi fa superare questo rischio, escludendo dal rapporto fra l'istituzione e il cittadino ogni mediazione incontrollabile che si inserisca fra le procedure informatizzate e la loro efficacia in termini di risposta all'esigenza del cittadino di espletare nel modo più semplice, trasparente, efficiente una procedura richiesta dalla norma.

La digitalizzazione, allora, viene a diventare il banco di prova di diverse dimensioni del rinnovamento dello Stato, degli atteggiamenti reciproci fra Istituzioni e società, degli atteggiamenti dei cittadini in quanto soggetti di diritti e di doveri. L'implementazione di una procedura informatizzata, infatti, richiede delle bussole, dei punti di riferimento, i quali non possono che essere costituiti dalle misure poste verso la capacità dei cittadini di rapportarsi alle Istituzioni e ai loro oggetti in maniera che la chiarezza e la trasparenza diventino condizioni di possibilità di una cittadinanza attiva basata sulla partecipazione e non dipendente, invece, dalle oscure pratiche rese oltremodo incomprensibili dalla mediazione personale degli addetti alle procedure amministrative. Con la digitalizzazione, allora, si intende non solo contribuire a

rendere più snelle, agili, facili, trasparenti, precise, efficaci le procedure amministrative che coinvolgono gli utenti dell'Amministrazione universitaria – dell'Università per Stranieri di Siena – ma si mira ancor più a rifondare un rapporto di fiducia fra l'Istituzione e i cittadini basato sulla possibilità di piena partecipazione a un sistema di riferimento concettuale e civile. Si tratta, appunto, della questione dei diritti e dei doveri di cittadinanza esercitabili / esercitati nella condivisione dei valori, senza alcun appesantimento di altri ordini 'intermedi', autonomi e perciò sentiti come non vincolati alle esigenze dei cittadini e a quelle dell'uguaglianza della legge e della sua trasparenza, come di fatto si sono trasformati i mondi della burocrazia nel nostro Paese.

Per quanto riguarda la seconda ragione, ovvero la digitalizzazione intesa come fattore intrinseco della missione di una Istituzione universitaria, si evidenzia ancor più il ruolo dell'Università come fattore di sviluppo del Paese nella nostra era, dove la conoscenza e i suoi strumenti più avanzati segnano i confini fra i Paesi avanzati – dove i cittadini attraverso la conoscenza esercitano i propri diritti di cittadinanza – e quelli arretrati, dove i cittadini sono sudditi privi di autentica possibilità di controllo delle Istituzioni, controllo che può esercitarsi primariamente attraverso il possesso di strumenti conoscitivi.

Così, proprio una Università deve rappresentare, agli occhi del corpo sociale, il luogo dove più in avanti vengono spinte le frontiere della conoscenza, dello sviluppo e dell'innovazione. Ciò vale anche per una Università di ambito umanistico, come è l'Università per Stranieri di Siena, la quale ha anche la particolarità di fare dei processi di internazionalizzazione la sua più caratteristica cifra. Necessariamente, dunque, la testimonianza dei livelli di conoscenza, di cultura, di innovazione e di sviluppo del nostro Paese va data anche attraverso gli strumenti attraverso i quali si svolge il rapporto fra l'amministrazione dell'Ateneo e i suoi pubblici diretti e indiretti: gli studenti italiani e stranieri, le loro famiglie, i sistemi scolastici e universitari di provenienza, i livelli di innovazione tecnologica dei vari Paesi di provenienza.

L'obiettivo di contribuire al rinnovamento del Paese e dei rapporti fra Istituzioni e cittadini attraverso la semplificazione della gestione delle procedure amministrative si coniuga, pertanto, con quello di dare testimonianza su tutti i piani dei livelli di sviluppo e di innovazione del Paese: dalla qualità della didattica nei suoi strumenti e nei suoi contenuti, agli oggetti e agli strumenti della ricerca scientifica svolta entro l'Ateneo, fino a giungere all'assetto dei processi amministrativi e alla loro gestione. Su questo ultimo piano si è concentrata la scelta di innovazione fatta dall'Università per Stranieri di Siena, innanzitutto attraverso la digitalizzazione spinta di tutti i processi amministrativi, sia nella fase del contatto fra l'utente e l'Amministrazione, sia nella fase di trattamento e di accessibilità dei dati.

La scelta della digitalizzazione ha riguardato tutti i piani nei quali si articola la missione dell'Ateneo: didattica, ricerca, amministrazione. L'investimento nella dotazione informatica delle strutture didattiche e di ricerca, nonché quella di digitalizzazione dei processi amministrativi ha visto un momento di svolta quando, non più di sei anni fa, è stato realizzato il cambiamento della sede primaria dell'Ateneo: una sede nuova, dove concentrare le principali funzioni didattiche, di ricerca e amministrative, in un ambiente completamente nuovo anche sul piano informatico e digitale. Così, le aule hanno le più avanzate dotazioni tecnologiche oggi possibili; le strutture di ricerca sono all'avanguardia nell'elaborazione delle indagini di ambito linguistico mediante le tecnologie informatiche; gli Uffici sono impegnati in un costante e sempre più esteso sforzo di digitalizzazione e di dematerializzazione delle procedure.

Diverse sono state le resistenze, per lo più inconse, che si sono manifestate sulla materia. Anche da parte studentesca si è assistito a una resistenza al nuovo, all'eliminazione della mediazione cartacea (iscrizioni agli esami, statini e statoni, libretto degli studenti, certificati ecc.): una resistenza che è segno dei livelli ancora troppo arretrati che sulla materia ha la società italiana.

**OBIETTIVO: PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO**

**AZIONE: Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti**

**LINEA DI INTERVENTO:**

**Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti**

**Di seguito vengono riportate le informazioni inserite per la linea di intervento su cui l'ateneo vuole concorrere alle assegnazioni ministeriali.**

**Situazione iniziale 2012 o 2013**

**(Descrizione e contesto di riferimento)**

Alla luce delle precedenti considerazioni, l'Università per Stranieri di Siena ha già dematerializzato i seguenti processi:

1. Portale alloggi, inserimento e ricerca di posti alloggio con immagini, caratteristiche e geolocalizzazione (rivolto a tutte le tipologie di studenti dell'Ateneo);
2. Pagamento tasse e contributi mediante EPOS;
3. Iscrizione esami;
4. Firma digitale su verbali e de materializzazione completa del processo;
5. Compilazione on line dei piani di studio, con l'utilizzo degli schemi di piano per avere percorsi diversi pur in mancanza dei curricula;
6. Concorsi on line, attivazione per TFA e dottorati;
7. Stampe di autocertificazione on line per carriera, laurea e situazione tasse;
8. Eliminazione delle iscrizioni anni successivi mediante comportamento concludente dello studente (pagamento tasse);
9. Pagamento tasse con MAV scaricabile da portale della didattica;
10. Autocertificazione redditi on line;

**Indicatori:**

**dematerializzazione dei seguenti otto processi nel periodo 2014/2015**

1. MAV on line (entro il 2014);
2. Potenziamento rete WiFi per studenti (entro il 2014);
3. Iscrizione on line all'esame di Laurea (entro il 2015);
4. Dematerializzazione dei materiali didattici in laboratori linguistici multimediali mediante l'uso di tecnologia di virtualizzazione dei PC studenti (entro il 2015);
5. Gestione logistica e didattica con pacchetto U-Gov University Planner (entro il 2015);
6. Iscrizioni on line a corsi di lingua italiana con pagamento on line con carta di credito (entro il 2015);
7. Iscrizioni on line a certificazioni (CILS) (certificazione dell'italiano come lingua straniera) e DITALS (certificazione in didattica della lingua italiana a stranieri) con pagamento on line con carta di credito (entro il 2015);
1. Consultazione carriera on line e reportistica per gli studenti dei corsi di lingua italiana (entro il 2015);

**Azioni e Interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo**

**2014**

1. Acquisto, installazione e configurazione nuove attrezzature wireless;
2. Potenziamento rete WiFi per studenti Progettazione del processo di interazione tra Esse3Web ed il webservice della Banca Monte dei Paschi di Siena, configurazione del processo ed attivazione del MAV on line per gli studenti dei corsi di laurea;
3. Acquisto, installazione e

configurazione nuove attrezzature per virtualizzazione aule multimediali (prima fase);

**2015 - 2016**

1. Completamento installazione e configurazione nuove attrezzature per virtualizzazione aule multimediali (seconda fase);
2. Collaborazione con CINECA per progettazione e realizzazione dei sistemi on line per iscrizione a corsi di lingua italiana;
3. Predisposizione gara per realizzazione dei sistemi on line per iscrizione a certificazioni CILS e DITALS;
4. Progettazione e realizzazione dei sistemi on line per consultazione carriera on line.
5. Dematerializzazione dei Pc nelle aule didattiche mediante sistema controllo in remoto.

**BuDirettore Generaleet**

BUDIRETTORE GENERALEET	TOTALE	TOTALE IMPORTO MINIMO
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	123.899,00	123.899,00
b) Eventuale quota a carico ateneo o soggetti terzi <sup>1</sup>	25.000,00	
Totale (a+b)	148.899,00	148.899,00
Eventuali note da parte dell'ateneo		

<sup>1</sup> Non può essere considerata la valorizzazione di costi figurativi (es. ore uomo, costi di personale già in servizio, ecc)

**Indicatori Selezionati**

Indicatore	Livello iniziale(2)	Target 2014(3) (o a.a. 2014/15)	Target 2015(3) (o a.a. 2015/16)
B1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati <i>Indicare il numero di processi che si intende de materializzare nel corso di ciascun anno.</i>	10	12,000	18,000
Tempi di messa a regime del processo de materializzato (2014 o2015)	ND	SI	SI

(2) Il livello iniziale dell'indicatore va riferito al 31/12/2013 o alla.a. 2013/14 in relazione alla tipologia di indicatore e, solo nel caso di non disponibilità del dato, potrà essere inserito il valore al 31/12/2012 o a.a. 2012/2013.

(3) Il target rappresenta il valore obiettivo dell'indicatore e va indicato dall'ateneo. Il valore target è obbligatorio per l'anno 2015 e facoltativo per l'anno 2014. Per l'anno 2014, in assenza di un

valore, sarà in ogni caso valutata la variazione dell'indicatore tra il suo valore iniziale e quello fissato come target finale (2015).

### **5.2.2 ULTERIORE RIDUZIONE TASSI DI ABBANDONO**

Indicatori da Essetre.

Vedi rapporto di riesame AVA

### **5.2.3 INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO**

vedi rapporti alma laurea e rapporto di Riesame ava

indicatori: trend n. rapporti con Scuole Secondarie Superiori; trend n. rapporti con aziende e istituzioni per programmi di inserimento nel mondo del lavoro; trend inserimento mondo del lavoro; trend n. procedure dematerializzate; trend del tasso di abbandono degli studi.

## **6 Area strategica Ricerca**

### **Obiettivi strategici**

#### **6.1 Valutazione della ricerca in base ai risultati**

L'Ateneo ha sempre sostenuto e promosso la ricerca, anche nei settori meno vocati alle ricadute applicative. La VQR 2004-2010 ha dato a suo tempo risultati nell'insieme di buon livello, soprattutto in rapporto alle situazioni di Atenei che insistono sullo stesso ambito, con punte di eccellenza in alcuni settori strategici.

Per mantenere lo standard di eccellenza raggiunto e puntare a un miglioramento nei settori che hanno conseguito risultati di livello inferiore continua ad apparire necessario sostenere le attività di ricerca in tutti i settori scientifici rappresentati nell'Ateneo ricorrendo in primis al reperimento di fondi esterni, soprattutto concorrendo a bandi regionali, nazionali e internazionali, dove, peraltro, la capacità dell'Ateneo appare già positivamente consolidata.

Sarà al contempo forte come in passato l'attenzione dedicata dall'Ateneo alla Scuola di Dottorato al fine di sostenerne la specificità e la qualità. In un'ottica generale di promozione dell'attività di ricerca dei più giovani continuerà anche l'impegno dell'Ateneo nella promozione di assegni di ricerca nonché quello per stipulare nuovi contratti di ricercatore a tempo determinato.

#### **Indicatori:**

vedi art. 5 D.M. 827/13

#### **6.2 Valutazione politiche reclutamento del personale**

L'utilizzo dei punti organico per la docenza dovrà rispettare le seguenti indicazioni:

- a- mantenere un adeguato equilibrio fra le aspettative per un giusto riconoscimento dei meriti per gli abilitati e le esigenze della didattica e della ricerca;
- b- garantire i vincoli normativi fra procedure valutative e procedure selettive, ovvero concorsi riservati agli interni max 50% del totale e chiamate di esterni al livello del 20% del totale;
- c- favorire il riequilibrio della piramide della docenza, ossia l'incremento delle posizioni di associato e parimenti favorire l'accesso di giovani ricercatori.

I punti organico a disposizione saranno impegnati nell'attuazione del piano ministeriale straordinario per gli associati e nel consolidamento in termini di docenza di aree ritenute strategiche dagli Organi di governo dell'Ateneo. Una parte dei punti organico disponibili sarà impegnata anche per consolidare le aree tecnico-amministrative.

**Indicatori:**

vedi art. 5 D.M. 827/13

**6.3 Obiettivi strategici**

L'Università per Stranieri di Siena è contraddistinta da una vasta e variegata attività di ricerca, che si esprime sia sul versante della ricerca pura o di base che sul versante della ricerca applicata.

Nel triennio si proseguiranno le politiche di promozione e di sostegno della ricerca in tutte le sue forme, con l'obiettivo di costruire entro e attorno all'Ateneo e ai suoi centri di ricerca un ambiente scientifico sempre più ricco di risorse e di opportunità, che consenta il consolidamento e il miglioramento dei risultati già acquisiti e l'apertura di linee di ricerca innovative.

A fronte della diminuzione di risorse finanziarie a sostegno della ricerca da parte del Ministero, continuerà ad essere prioritario l'impegno nel reperimento di fondi esterni da destinare attività di ricerca, soprattutto concorrendo a bandi regionali, nazionali e internazionali, sfruttando così le consolidate capacità dell'Ateneo in questo campo. Particolare cura sarà messa nel migliorare la già efficace rete amministrativa di sostegno alle attività di ricerca, in modo che sia garantita puntuale e tempestiva informazione circa le opportunità di finanziamento e adeguato supporto nelle attività di *project planning*. Si incoraggeranno docenti e ricercatori a seguire la pubblicazione dei bandi europei e sarà nuovamente predisposto un calendario di incontri informativi in sede per fornire aggiornamenti circa le opportunità di finanziamento alla ricerca tramite bandi competitivi derivanti dagli stanziamenti europei previsti nel quadro di Horizon 2020.

I fondi che l'Ateneo potrà più in generale destinare alla ricerca saranno finalizzati, per quel che riguarda il personale, alla valorizzazione di giovani ricercatori e a favorire l'impiego nelle attività di ricerca dei più meritevoli, puntando su assegni di ricerca nonché su nuovi contratti di ricercatore a tempo determinato. Più in generale l'impegno e la continuità nella ricerca saranno fatti valere anche nelle politiche di reclutamento e di promozione, provvedendo così a consolidare il positivo orientamento in merito dell'Ateneo, già riconosciuto dal primo esercizio della VQR che ha certificato risultati superiori alla media nazionale per gli assunti e i promossi nel settennio 2004-2010.

Sarà forte il sostegno alla Scuola di Dottorato in modo da mantenerne specificità, qualità e sostenibilità delle borse erogate direttamente dall'Ateneo. Si provvederà anche a potenziarne il Collegio al fine di garantirne ancor più internazionalizzazione e alta qualità della ricerca. Le attività del dottorato saranno sostenute anche per quel che riguarda la mobilità nazionale e internazionale dei dottorandi, e si mirerà a innalzare la qualità del loro lavoro di ricerca e la loro esperienza in contesti diversi da quello dell'Università di afferenza aumentando il numero di collaborazioni e convenzioni con Università ed Enti di ricerca italiani ed esteri e ampliando il numero di tesi in cotutela con docenti afferenti a Università straniere.

Altre risorse saranno destinate entro il triennio al potenziamento delle attrezzature tecnico-scientifiche del DADR e dei centri di ricerca e alla dotazione della biblioteca, che si vuole il più possibile rispondente alle esigenze di tutte le attività di ricerca che fanno capo all'Università per Stranieri e particolarmente aggiornata e specializzata in quelli che sono i settori scientifico-disciplinari strategici e caratterizzanti dell'Ateneo.

In termini generali il miglioramento dei risultati della ricerca sarà perseguito principalmente incoraggiando un sempre maggior ampliamento delle possibilità di contatto e collaborazione fra le strutture deputate alla ricerca dell'Ateneo e Università o centri italiani od esteri che perseguono indirizzi di ricerca analoghi o complementari, nella convinzione che il lavoro di ricerca svolto in rete, la partecipazione a infrastrutture o ambienti vasti e pluridisciplinari di ricerca (o auspicabilmente anche la loro creazione *ex novo*) non possa che portare a risultati sempre migliori e potenzialmente sempre più innovativi anche nella produzione dei singoli. Ciò permetterà anche di continuare a proporre l'Università per Stranieri di Siena come sede di convegni nazionali e internazionali e di renderla dunque sede di importanti comunicazioni sui risultati della ricerca. A favorire questo tipo di azione potrà contribuire il rinnovato impulso che s'intende dare alla mobilità sull'estero dei docenti dell'Ateneo, e parimenti sarà di aiuto il nuovo Regolamento per la chiamata dei professori e dei research fellows, che permetterà l'attivazione e il sostegno di progetti di mobilità di docenti e ricercatori da università straniere.

L'interazione, il dialogo fra discipline diverse, l'iniziativa al contatto e alla collaborazione nella ricerca sarà incoraggiata anche all'interno dello stesso Ateneo, e saranno ripetute occasioni di confronto e dialogo a carattere multidisciplinare come giornate di studio, convegni e seminari prevalentemente destinati a docenti e ricercatori della Stranieri così come al personale in formazione (assegnisti, borsisti e dottorandi).

La valorizzazione dell'attività di ricerca svolta presso la Stranieri passerà attraverso il mantenimento e il potenziamento delle collane e delle riviste pubblicate dal DADR e dai centri di ricerca e anche attraverso la realizzazione, entro il triennio, di uno spazio open access in cui pubblicare, con periodicità da stabilire, alcuni dei prodotti della ricerca realizzati da docenti, ricercatori e personale in formazione dell'Università per Stranieri. Il sito web stesso dell'Università sarà progressivamente arricchito di notizie in più lingue riguardanti anche i principali progetti di ricerca attivi presso l'Ateneo e le pubblicazioni di maggior interesse.

L'attività di monitoraggio delle attività di ricerca si avvarrà periodicamente dei risultati ricavabili dalla SUA-RD e dalla valutazione quadriennale della VQR e sarà affiancata da regolari rilevamenti interni, mirati a verificare la continuità e la consistenza della produzione scientifica nei diversi settori disciplinari dell'Ateneo. Pari attenzione sarà dedicata allo svolgimento e ai risultati dei progetti che hanno l'Università per Stranieri, il DADR o i centri di ricerca come istituzione di riferimento. I risultati di tale monitoraggio saranno portati alla discussione e all'analisi del Presidio di Qualità dell'Ateneo.

Si avrà infine particolare cura nel connettere in modo sempre più stringente ed efficace i risultati della ricerca in alcuni fra i settori strategici dell'Università per Stranieri di Siena alle attività di trasferimento tecnologico e all'azione dell'unico spin off dell'Ateneo, SIENA-ITALTECH S.r.l., Tecnologie per lo Sviluppo Linguistico. Più in generale si provvederà comunque a rafforzare le azioni di terza missione potenziando il collegamento fra le attività di ricerca applicata e i servizi offerti dai Centri dell'Ateneo, e promuovendo la partecipazione di docenti, ricercatori e personale in formazione ad occasioni di divulgazione dei risultati della ricerca scientifica.

**Indicatori:**

risultati SUA-RD e VQR (vedi art. 5 D.M. 827/13)  
esiti dell'attività di monitoraggio interno

## **7 Corso unico di dottorato secondo il nuovo sistema di accreditamento**

**Il Corso di Dottorato in Linguistica Storica, Linguistica educativa e Italianistica. L'italiano, le altre lingue e Culture, istituito a partire dall'a.a. 2014/2015, ha ottenuto l'accreditamento da parte dell'Anvur in data 4/7/2015 con parere pienamente positivo.**

### **Descrizione e obiettivi del Corso**

Il Corso fornisce competenze per attività di alta qualificazione nella ricerca e nelle professioni attraverso l'approfondimento di un approccio critico e interdisciplinare all'analisi linguistica, in prospettiva teorica, descrittiva, educativa, storica, filologica e storico-critica del testo letterario. Rivolge attenzione allo sviluppo delle capacità di coniugare riflessione teorica e pratica applicativa.

Rivestono particolare rilievo temi caratterizzanti dell'Università per Stranieri di Siena:

a) elaborazione di modelli teoretici, sociolinguistici, ricostruttivi del contatto e delle intersezioni tra diversi idiomi e culture;

b) analisi sincronica e diacronica dell'italiano, nelle sue diverse varietà, in una prospettiva che integra il dato linguistico con quello dell'analisi testuale e della critica filologica e letteraria.

Il Corso si articola in due curricula: Linguistica e didattica della lingua italiana a stranieri e Storia della lingua, Linguistica, Filologia e Letteratura italiana.

Il primo ha come obiettivo formativo lo sviluppo di elevate competenze su teorie e metodi dell'analisi linguistica, con riferimento a lingue antiche e moderne e con particolare attenzione alle tematiche del multilinguismo, dell'acquisizione di L2, dei processi interlinguistici e interculturali.

Il secondo ha come obiettivo formativo lo sviluppo di elevate competenze nell'analisi interdisciplinare di testi, autori, aspetti e momenti della storia linguistica e della tradizione letteraria italiana.

Gli obiettivi del corso di Dottorato risultano pienamente conformi agli indirizzi di studio e di ricerca dell'Ateneo.

### **Sbocchi occupazionali**

Le attività formative e di ricerca del Corso di Dottorato metteranno in grado gli addottorati di inserirsi in diversi ambiti professionali:

- ricerca scientifica formazione avanzata (ruoli universitari, istituti di ricerca avanzata);
- attività progettuale e gestionale in agenzie culturali e formative impegnate nell'industria della lingue;
- attività e consulenza nella traduzione e nella lessicografia (ivi comprese imprese produttrici di dizionari e di risorse linguistiche on-line);
- attività e consulenza, in merito alle questioni di linguistica e di politica linguistica, nei settori inerenti la mediazione linguistica e le relazioni internazionali;
- organizzazione e gestione di attività culturali, anche nei settori dell'editoria e del giornalismo.

Il Corso di dottorato persegue gli obiettivi di internazionalizzazione attraverso forme di cotutela delle tesi (sia in entrata che in uscita) e forme di sostegno alle esperienze di studio dei dottorandi all'estero in contesti di alta specializzazione.

Il Dottorato persegue questi obiettivi attraverso un'assidua attività didattica, la verifica della partecipazione dei dottorandi, il sostegno alla loro attività di pubblicazione.

L'attività del Corso è monitorata attraverso i questionari di valutazione richiesti ai dottorandi.

### indicatori:

n. cotutele delle tesi attivate

- n. pubblicazioni dottorandi
- n. dottorandi e periodi trascorsi all'estero

## **8 Area strategica Internazionalizzazione**

### **Obiettivi strategici**

#### **8.1 incremento del numero degli accordi di collaborazione internazionale**

La dimensione internazionale dell'Ateneo costituisce la sua caratteristica peculiare ed è necessaria per migliorare la qualità della didattica e della ricerca. È allora fondamentale rafforzare con la promozione di accordi di collaborazione per aumentare la mobilità di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo.

Inoltre, è importante attuare collaborazioni per la realizzazione di attività didattiche con Atenei stranieri che possano portare al rilascio di diplomi di laurea e del titolo di dottorato comuni, nonché alla realizzazioni di master aperti alla realtà internazionale.

Non minore importanza assumono le collaborazioni con centri di ricerca internazionali pubblici e privati per la realizzazione di progetti comuni.

Saranno sostenute e ampliate le possibilità degli studenti di partecipare ai programmi di mobilità, conseguendo crediti negli atenei di destinazione, crediti che saranno interamente riconosciuti nel loro percorso formativo. Riteniamo infatti fondamentale per studenti impegnati nella gestione del contatto fra le lingue e le culture un soggiorno in atenei stranieri, al fine di specializzarsi nella comunicazione interlinguistica e interculturale. Consapevoli della crisi economica che colpisce le famiglie degli studenti e che impedisce a molti di loro l'accesso ai programmi di mobilità a causa dell'esiguità delle borse di studio Erasmus, l'ateneo ha in programma di incrementare finanziariamente tali borse e di prevedere dei premi per gli studenti meritevoli che negli atenei stranieri hanno conseguito un alto numero di crediti.

Saranno altresì incrementati e promossi gli scambi degli studenti e dei docenti. Si sottolinea inoltre che ai dottorati di ricerca dell'ateneo è presente una percentuale di studenti stranieri superiore alla media nazionale.

Il nuovo Regolamento per la chiamata dei professori e dei research fellows permetterà l'attivazione e il sostegno di progetti di mobilità di docenti da università straniere.

Un contributo significativo all'internazionalizzazione può essere fornito anche nell'istituzione di summer school.

#### indicatori:

numero nuovi accordi;

#### **8.2 incremento del numero di studenti programma Erasmus con pieno riconoscimento CFU acquisiti**

**OBIETTIVO:** PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

**AZIONE:** Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione

internazionale della ricerca e della formazione

**LINEA DI INTERVENTO:** Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti.

Di seguito vengono riportate le informazioni inserite per la linea di intervento su cui l'ateneo vuole concorrere alle assegnazioni ministeriali.

Situazione iniziale 2012 o 2013

(Descrizione e contesto di riferimento)

Anno Accademico 2012/2013: 26 studenti in mobilità all'estero

Dettagli ulteriori

38 studenti effettivamente partiti e rientrati nell' a.a. 2012/2013, di cui 26 studenti hanno conseguito crediti che sono stati integralmente riconosciuti dall'Università per Stranieri di Siena, 4 studenti in mobilità per la redazione della tesi di laurea, e 8 studenti che non hanno sostenuto crediti.

L'Università per Stranieri di Siena ha stipulato 46 accordi bilaterali con i seguenti Atenei partner europei:

- 1)AUSTRIA - Karl-Franzens, Universität Graz;
- 2)BELGIO- Université de Liège , Université de Louvain , Katholieke Universiteit Leuven Campus de Brussels;
- 3)CIPRO - University of Cyprus (Nicosia);
- 4)CROAZIA - University of Zagreb;
- 5)ESTONIA - Talinna Ülikool (Università di Tallin);
- 6)FINLANDIA - University of Helsinki , University of Jyväskylä;
- 7)FRANCIA - Institut national des langues et civilisations orientales INALCO, Université de Caen - Basse Normandie , Université de Corse, Université de Paris X-Nanterre , Université de Nantes, Université de Poitiers, Université Rennes 2 - Haute Bretagne , Université de Rouen , Université de Strasbourg;
- 8)GERMANIA - Humboldt-Universität zu Berlin, Ruhr-Universität Bochum, Technische Universität Dresden, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg , Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg;
- 9)LETTONIA - Latvijas Kulturas Akadēmija (Riga);
- 10)LITUANIA - Vilnius University;
- 11)POLONIA - Jagiellonian University (Cracovia), University of Lodz, Warsaw University ;
- 12)REGNO UNITO - University of Durham, University of Edinburgh, University of Exeter, University College London , University of Manchester , Swansea University;
- 13)SLOVENIA - University of Primorska;
- 14)SPAGNA - Universitat Autònoma de Barcelona, Universidad de Castilla-La Mancha (Ciudad Real), Universidad de Granada, Universidad de Jaén, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Navarra (Pamplona), Universidad de Oviedo, Universidade de Santiago de Compostela, Universidad de Valladolid, Universidad de Vigo;
- 15)SVIZZERA - Universität Bern, Université de Genève, Universität Zurich;
- 16)TURCHIA - Ankara University, Istanbul University, Mersin University;

17)UNGHERIA - Eotvos Lorand University (Budapest);

Erasmus Placement

Questa forma di mobilità offre agli studenti l'opportunità di effettuare all'estero (in uno dei paesi Europei partecipanti al Programma) un tirocinio formativo all'estero presso imprese, centri di ricerca e formazione o organizzazioni di altro tipo.

Le aziende di destinazione del Placement potranno essere individuate dallo studente o scelte fra quelle proposte dall'Ateneo.

Il tirocinio all'estero può avere una durata compresa tra un minimo di 3 e un massimo di 12 mesi. Possono presentare la propria domanda tutti gli studenti regolarmente iscritti ai Corsi di laurea triennale (dal II anno in poi), Corsi di laurea magistrale, Master, Dottorato di ricerca e Scuola di Specializzazione. Per il periodo di ERASMUS Placement lo studente riceve un contributo finanziario pari a 500,00 al mese ed il riconoscimento, in termini di crediti formativi, delle attività svolte nel corso del tirocinio e portate a termine con successo. Gli studenti ricevono inoltre un cofinanziamento da parte del MIUR (L. 183/1987). Il riconoscimento crediti avviene solo nel caso in cui lo studente non abbia effettuato il tirocinio curricolare e, in tal caso, vengono riconosciuti interamente i 6 crediti previsti dall'offerta formativa.

Numero studenti in uscita per Erasmus Placement

a.a. 2012/2013: 10

**MOBILITÀ EXTRA-EUROPEA**

Oltre alle attività Erasmus. L'Università per Stranieri di Siena promuove, cura e favorisce il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo, che considera una delle sue priorità strategiche per quanto riguarda la didattica e la ricerca scientifica. In questa prospettiva ha tra i propri compiti fondamentali lo sviluppo degli scambi internazionali di docenti e studenti e la promozione di attività di tirocini all'estero nel campo dell'insegnamento dell'italiano a stranieri attraverso la stipula di Accordi Bilaterali di Collaborazione Culturale e Scientifica Interuniversitaria.

Al fine di incentivare la diffusione di esperienze di studio e di lavoro anche al di fuori dell'Unione Europea, l'Università per Stranieri di Siena ha stipulato numerosi accordi con Università ed Istituzioni non europee che hanno l'obiettivo di:

- 1) promuovere e potenziare azioni, progetti e intenti comuni con l'obiettivo di migliorare la conoscenza e la diffusione della lingua e cultura italiana all'estero;
- 2) dare luogo a scambi interuniversitari di studenti e di docenti;
- 3) favorire forme di cooperazione interuniversitaria in ambito didattico e di ricerca;
- 4) sviluppare le competenze professionali dei docenti di italiano in tutti i gradi del sistema dell'offerta formativa, con particolare riferimento ai processi di valutazione delle competenze linguistico-comunicative e didattiche e delle nuove tecnologie didattiche per le lingue straniere.

Tali accordi hanno consentito l'attivazione delle seguenti azioni:

- 1) scambi in entrata e in uscita di durata annuale presso Atenei Giapponesi (Waseda University, Kyoto Sangyo University, Seinan Gakuin University, Meiji University);
- 2) scambi in entrata e in uscita di durata trimestrale presso la Fu Jen Catholic University (Taiwan);
- 3) scambi in entrata e in uscita di durata semestrale presso la Wollongong University (Australia);
- 4) scambi in entrata e in uscita di durata semestrale presso l'Università di Hanoi (Vietnam);
- 5) scambi in entrata di durata semestrale dagli Atenei brasiliani: Universidade Federal Fluminense, Universidade de São Paulo e Universidade Federal de Santa Catarina;
- 6) borse di studio trimestrali per attività di Assistentato di lingua italiana in collaborazione con il Miur presso Università della Repubblica Popolare Cinese e della Federazione Russa;

7) tirocini retribuiti per insegnamento della lingua italiana destinati a studenti neo-laureati presso la Chongqing University (Cina), Istituto Italiano di Cultura di Buenos Aires (Argentina), Istituto Italiano di Cultura di Tirana (Albania), Università Egerem Cabej di Argirocastro (Albania), Ambasciata d'Italia di Washington (Stati Uniti);

8) contratti di lavoro all'interno del programma Assistenti di lingua italiana nelle scuole del Victoria (Melbourne e Provincia), Tasmania e South Australia in collaborazione con il COASIT (Comitato Assistenza Italiani) di Melbourne (Australia) e col sostegno della Regione Toscana.

#### DATI MOBILITÀ EXTRA UE A.A. 2012-2013 CREDITI FORMATIVI ACQUISITI

Nell'anno accademico 2012-2013 hanno usufruito di accordi di mobilità extra-europea i seguenti studenti:

In uscita: 4 studenti (tutti italiani e iscritti al corso di Laurea Triennale in Mediazione Linguistica e Culturale)

1) di cui: n. 3 in Giappone e n. 1 in Australia

2) che hanno acquisito un totale di 28 crediti formativi universitari.

I suddetti studenti non hanno beneficiato di contributi economici da parte dell'Università per Stranieri di Siena, ma in virtù degli accordi di cooperazione accademica hanno usufruito dell'esenzione dalle tasse universitarie previste dal paese ospitante, e hanno avuto la possibilità di frequentare gratuitamente corsi, seminari ed ogni genere di attività didattica, e di sostenerne i relativi esami.

In entrata: 3 studenti

1) di cui n. 2 dal Giappone e n. 1 dal Brasile

2) tutti iscritti al corso di Laurea Triennale in Lingua e Cultura Italiana.

In virtù del Programma Thematic Studies Abroad stipulato con la Waseda University (Giappone), nell'anno accademico 2012-2013 l'Università per Stranieri di Siena ha ospitato n. 4 studenti giapponesi, che sono stati iscritti al corso di Laurea Triennale in Lingua e Cultura Italiana.

Il Centro Linguistico dell'Università per Stranieri di Siena, inoltre, ospita ogni anno studenti in scambio limitatamente ai corsi di lingua italiana (nell'anno accademico 2012/2013 n. 3 studenti dalla Fu Jen Catholic University - Taiwan, n. 5 studenti dalla Wollongong University Australia).

#### TIROCINI ALLESTERO DEI CORSI POST LAUREAM

All'interno della Scuola di specializzazione in Didattica dell'Italiano come Lingua Straniera dell'Università per Stranieri di Siena, del Tirocinio Formativo Attivo, dei Master universitari di I e II livello, nel corso dell'ultimo anno sono stati attivati 25 tirocini all'estero per i soli corsi post lauream (Spagna, Egitto, Giappone, Cina, Turchia, Stati Uniti, Cipro, Germania, Irlanda). tirocini curriculari Lauree Triennali 2012 -2013: 4

Obiettivo finale da raggiungere

(Descrizione e contesto di riferimento)

Erasmus:

1) Aumentare il numero di Atenei partner Erasmus.

2) Aumentare il numero di studenti in mobilità, sia per studio che per placement.

3) Aumentare il numero di studenti in mobilità extraeuropea.

Mobilità extraeuropea:

1) Aumentare il numero di studenti che effettuano un soggiorno di studio presso Atenei, associazioni e istituzioni extraeuropei, creando l'opportunità per l'Ateneo di ampliare la propria offerta linguistica attraverso seminari tenuti da docenti degli enti partner, anche per le lingue non curriculari.

Tirocini all'estero:

1) Aumentare il numero di studenti che effettuano tirocini all'estero, sia iscritti ai corsi di laurea triennale e magistrale, sia dei corsi post laurea.

2) Dal momento che molti degli studenti iscritti ai corsi post laurea decidono di svolgere attività di tirocinio all'estero presso Istituti Italiani di Cultura, Scuole di italiano all'estero, enti di cooperazione internazionale, ecc. al fine di completare e applicare le competenze acquisite durante il percorso di studio, si rende necessario incrementare i rapporti con le istituzioni estere al fine di agevolare la possibilità di effettuare un numero sempre maggiore di tirocini di qualità.

Azioni e Interventi pianificati per la realizzazione dell'obiettivo

2014

Favorire l'interscambio e la politica di internazionalizzazione per gli studenti del nostro Ateneo, che già hanno l'opportunità di vivere nel nostro Ateneo in un contesto interculturale e multilinguistico, grazie alla presenza di studenti internazionali. La mobilità all'estero permette loro di approfondire le conoscenze e la formazione linguistica già acquisite durante il corso di studi.

Erasmus:

1) Pieno riconoscimento di tutti i crediti ECTS presenti nel Transcript of Records, sia come convalida degli esami corrispondenti in carriera sia come crediti in esubero ed inserimento nel Diploma Supplement (50 studenti);

2) Istituzione di premi agli studenti più meritevoli, in termini di numero di esami, crediti o voti riportati durante l'Erasmus (3 premi);

3) Cofinanziamento dell'Ateneo alle borse comunitarie ( 500,00 a studente).

Mobilità extraeuropea:

1) Aumentare il numero degli accordi extraeuropei, per dare l'opportunità agli studenti di svolgere un periodo di studio nei paesi nei quali

la lingua madre è oggetto di studio all'interno dei nostri corsi universitari (cinese, giapponese, arabo e russo).

2) Finanziamento di borse di studio, in analogia con quanto avviene per il Programma Erasmus.

Tirocini all'estero:

1) Considerati gli skills e le competenze acquisite dai nostri studenti durante il loro percorso formativo, in particolare nell'insegnamento

dell'italiano a stranieri e nella mediazione del contatto turistico-imprenditoriale, i tirocini all'estero divengono un elemento essenziale di formazione professionalizzante. Pertanto l'Ateneo favorirà l'incontro fra la domanda e l'offerta di figure professionali attraverso canali e strumenti informatici.

2) Reperimento di fondi che permettano di agevolare soggiorni all'estero dei tirocinanti.

2015-2016

Tutte le azioni previste per il 2014 verranno consolidate ed implementate.

Erasmus:

1) Pieno riconoscimento di tutti i crediti ECTS presenti nel Transcript of Records, sia come convalida degli esami corrispondenti in carriera sia come crediti in esubero ed inserimento nel Diploma Supplement (80 studenti);

2) Istituzione di premi agli studenti più meritevoli, in termini di numero di esami, crediti o voti riportati durante l'Erasmus (5 premi);

3) Cofinanziamento dell'Ateneo alle borse comunitarie ( 500,00 a studente).

Mobilità extraeuropea:

1) Aumentare il numero degli accordi extraeuropei, per dare l'opportunità agli studenti di svolgere un periodo di studio nei paesi nei quali

la lingua madre è oggetto di studio all'interno dei nostri corsi universitari (cinese, giapponese, arabo e russo).

2) Finanziamento di borse di studio, in analogia con quanto avviene per il Programma Erasmus.

Tirocini all'estero:

1) Considerati gli skills e le competenze acquisite dai nostri studenti durante il loro percorso formativo, in particolare nell'insegnamento dell'italiano a stranieri e nella mediazione del contatto turistico-imprenditoriale, i tirocini all'estero divengono un elemento essenziale di formazione professionalizzante. Pertanto l'Ateneo favorirà l'incontro fra la domanda e l'offerta di figure professionali attraverso canali e strumenti informatici.

2) reperimento di fondi che permettano di agevolare soggiorni all'estero dei tirocinanti.

BuDirettore Generale et

BUDIRETTORE GENERALE ET	TOTALE	TOTALE IMPORTO MINIMO
a) Importo richiesto su programmazione triennale MIUR	75.000,00	75.000,00
b) Eventuale quota a carico ateneo o soggetti terzi <sup>1</sup>	0,00	
Totale (a+b)	75.000,00	75.000,00
Eventuali note da parte dell'ateneo		

<sup>1</sup> Non può essere considerata la valorizzazione di costi figurativi (es. ore uomo, costi di personale già in servizio, ecc ).

Indicatori Selezionati

Indicatore	Livello iniziale(2)	Target 2014(3) (o a.a. 2014/15)	Target 2015(3) (o a.a. 2015/16)
e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero	26,000	58,000	90,000

(2) Il livello iniziale dell'indicatore va riferito al 31/12/2013 o all'a.a. 2013/14 in relazione alla tipologia di indicatore e, solo nel caso di non disponibilità del dato, potrà essere inserito il valore al 31/12/2012 o a.a. 2012/2013.

(3) Il target rappresenta il valore obiettivo dell'indicatore e va indicato dall'ateneo. Il valore target è obbligatorio per l'anno 2015 e facoltativo per l'anno 2014. Per l'anno 2014, in assenza di un valore, sarà in ogni caso valutata la variazione dell'indicatore tra il suo valore iniziale e quello fissato come target finale (2015).

### **8.3 Marco Polo e Turandot – eventuale incremento della numerosità degli studenti stranieri in relazione ad acquisizione nuovi spazi.**

indicatori:

vedi 1.2.1 in particolare

n. scritti corsi di lingua;

n. iscritti Marco Polo; Turandot.

## **9 Sezione OG - obiettivi gestionali e Indicatori (vedi albero performance)**

**Per l'anno 2015, anno nel quale permangono obiettivi ed indicatori del piano precedente, sono stati confermati gli obiettivi del 2014 in quanto ancora in parte attuali e non pienamente raggiunti.**

### **Spazi**

L'incremento degli studenti iscritti ai corsi di laurea e di lingua e agli altri segmenti formativi dell'Ateneo impone una riflessione sugli spazi, che ad oggi riescono a soddisfare i bisogni dell'utenza, ma precludono future possibilità di sviluppo. L'Università ha allo studio la possibilità di acquisire un immobile di circa mq 2500 al fine di poter reperire i volumi necessari per far fronte ai fabbisogni di spazi generati dalla crescita dell'Università. L'operazione di acquisto del fabbricato verrebbe finanziata in parte mediante la cessione in permuta di alcuni elementi immobiliari ed in parte mediante conguaglio monetario. L'operazione in oggetto si inserisce all'interno di linee di sviluppo dell'Università tese a farla divenire centro di eccellenza per la divulgazione della cultura e della lingua italiana nel mondo e punto di riferimento per l'internazionalizzazione del territorio senese e del suo tessuto lavorativo e culturale. Collegato a tale ampliamento di sedi è un nuovo progetto di sviluppo della città di Siena declinato lungo la valorizzazione degli spazi di accoglienza per gli studenti italiani e stranieri.

L'acquisizione di questi nuovi spazi consentirà all'Ateneo di dotarsi di nuove strutture didattiche, indispensabili per quegli ampliamenti dell'offerta formativa perseguiti da anni.

Ci preme sottolineare che è stato già ottimizzato l'uso degli spazi didattici in uso, prevedendone un articolato impiego ottimale sull'intero arco della giornata e nei diversi giorni della settimana.

Nell'insieme, restando inderogabile garantire sempre i migliori livelli possibili dei servizi, e tenuto conto del fatto che gli spazi oggi disponibili sono già intensamente impiegati, si dovrà puntare a un sostanziale ampliamento delle strutture didattiche a vario titolo disponibili.

### **Bilancio unico di tipo economico-patrimoniale**

Il passaggio al bilancio unico di tipo economico-patrimoniale è stato effettuato rientrando fra le prime Università italiane che hanno compiuto tale atto. Tale forma del bilancio comporta la gestione centralizzata delle risorse, che dovrebbe razionalizzare i processi gestionali finora dispersi fra le varie strutture. Ciò potrà auspicabilmente comportare una più intensa azione di progettazione di ricerca e didattica, sia relativamente ai Centri che si occupano delle azioni specificamente rivolte alla didattica dell'italiano, sia del Dipartimento e delle altre strutture.

### **La riorganizzazione della struttura amministrativa**

Nel triennio 2013-2015 è stata sperimentata e tarata la riorganizzazione della struttura amministrativa in base alle ordinanze del Direttore Amministrativo in vigore dal maggio 2013 e successivamente della Direttrice Generale, in vigore dall'agosto 2014 e dal luglio 2015. In

particolare nel triennio 2016-18 saranno oggetto di monitoraggio:

- la riorganizzazione statutaria del dipartimento e della scuola di altri studi e i nuovi compiti connessi con l'accREDITAMENTO dei corsi;
- l'introduzione della contabilità economica e patrimoniale;
- l'ampliamento dell'attività di ricerca, con strutture appositamente dedicate in tema di supporto e valutazione;
- la gestione di nuovi progetti e attività formative, ad esempio i TFA, la formazione a distanza ecc.,
- la normativa che ha innovato ed ampliato i compiti amministrativi in materia di trasparenza, anticorruzione, vincoli alla spesa ed alla stipula di contratti, bandi e appalti ecc. Attenzione andrà riservata al sistema di valutazione e di incentivazione del personale, con il fine di riconoscere i risultati raggiunti, limitando le valutazioni meramente formali, ma dando giusta considerazione al sistema premiale e di valutazione

**Riepilogo Obiettivi 2014 – 2015- 2016 Direttrice e Direttore Generale**

Obiettivi Direttrice Generale 2014 confermati 2015	Indicatori	Strutture coinvolte
<p>Organizzazione dinamica e innovativa: revisione e taratura, entro il mese di giugno, del modello di organizzazione sperimentato; lavoro in staff attraverso incontri trasversali tra gli uffici, coordinati direttamente dalla Direttrice Generale</p>	<p>Ordinanza della riorganizzazione</p>	<p>Risorse umane, tutte le altre strutture secondo le rispettive competenze</p>
<p>Politica del personale organica e coerente con il punto precedente, attraverso la realizzazione del piano della formazione 2014 (aree formative: bilancio economico patrimoniale; controllo di gestione, progettazione europea; comunicazione; trasparenza; contratti e appalti; competenze informatiche) e la definizione di un protocollo di comunicazione interna</p>	<p>a) piano della formazione; b) singoli percorsi formativi; c) protocollo.</p>	<p>Risorse umane, tutte le altre strutture secondo le rispettive competenze</p>

<p>Investimento adeguato in tecnologie e servizi (dematerializzazione, iscrizioni e pagamenti on-line, protocollo, tecnologie di didattica on-line)</p>	<p>dematerializzazione, iscrizioni e pagamenti on-line, protocollo, tecnologie di didattica on-line</p>	<p>CSI, tutti i Centri, Management, Servizi generali, Area finanziaria</p>
<p>Rafforzamento area finanziaria e revisione del modello organizzativo in relazione ai criteri di efficienza ed efficacia e soprattutto al bilancio economico-patrimoniale</p>	<p>a) Ordinanza della riorganizzazione; b) Piano della formazione</p>	<p>Area Finanziaria, Centri</p>
<p>Messa a regime di U-GOV, anche prevedendo l'acquisizione di ulteriori moduli di gestioni previsti dal sistema.</p>	<p>a) Bilancio economico patrimoniale; b) modello rivisto U-GOV</p>	<p>Area Finanziaria, tutte le altre strutture secondo le rispettive competenze</p>
<p>Promozione e sviluppo dell'Ateneo, attraverso un piano di comunicazione (sito web ed eventi), piano di servizi per l'internazionalizzazione (sito e produzione materiale didattico; individuazione consulenti all'estero), piano di marketing (definizione di una corporate identity), piano di fund raising e progettazione</p>	<p>a) realizzazione nuovo sito; b) piano di comunicazione; c) piano di marketing.</p>	<p>Centro per i servizi multimediali, Segreteria generale, Centri</p>

<p>a) Area per il presidio della qualità dell'Ateneo (controllo e verifica delle procedure, degli obblighi di trasparenza, delle scadenze dettate dall'Anvur per la didattica e per la ricerca, della produzione di regolamenti e documentazione) nuovi obiettivi per anticorruzione e trasparenza; mappatura processi; revisione procedimenti L. 241/90</p>	<p>On/off in tutto o parte.</p>	<p>Area Assicurazione Qualità, DADR</p>
<p>Semplificazione normativa interna e procedure (regolamento missioni, regolamento amministrativo, protocollo, fatturazione, ...) attraverso informatizzazione e dematerializzazione.</p>	<p>Nuovi regolamenti</p>	<p>Area studi ricerche e documentazione normativa, CPI, Area Finanziaria, Segr. Gen.</p>

### Obiettivi Direttore Generale 2016

- 1) Gestione del patrimonio immobiliare attuale e potenziale dell'Ateneo:
  - a. Adeguamento delle strutture alle mutate esigenze
    - i. Reperimento di un'aula di almeno 100 posti 30/09/2016
    - ii. Piano di ottimizzazione del calendario didattico 30/09/2016
  - b. Gestione delle criticità delle sedi
    - i. Gestione negoziazione con Policentro 30/06/2016
    - ii. Villa Il Pino: bando e cambio del gestore 30/07/2016
    - iii. Pantaneto bar: recupero crediti o avvio contenzioso 30/09/2016
  - c. Programmazione dello sviluppo immobiliare di Ateneo
    - i. Analisi delle offerte in essere 30/06/2016
    - ii. Negoziazione di una prospettiva di sviluppo 31/12/2017
- 2) Gestione e sviluppo organizzativo e delle risorse umane
  - a. Razionalizzazione delle procedure amministrative
    - i. Elaborazione regolamento contabilità e bilancio 31/12/2016
    - ii. Effettuazione ricognizione inventariale 31/12/2017
    - iii. Nuovi regolamenti dei Centri 31/08/2016
    - iv. Nuovo regolamento per l'autorizzazione degli incarichi esterni e interni al personale docente 31/10/2016
    - v. Accensione di nuovi conti correnti dedicati per ogni centro per monitoraggio diretto riscossioni 30/06/2016
    - vi. Attivazione procedure di pagamento on line corsi di lingua non ESSE3 31/10/2016

- b. Motivazione e valorizzazione delle professionalità
  - i. Indagine sul benessere 31/05/2016
  - ii. Riorganizzazione dei servizi bibliotecari 31/12/2016
  - iii. Informatizzazione dei servizi di iscrizione centro CILS 31/12/2017
  - iv. Riorganizzazione del layout servizi management didattico 31/12/2016
  - v. Programmazione e conduzione corso su customer satisf. 31/12/2016
  - vi. Nuova contrattazione integrativa CEL e docenti di italiano 31/10/2016
- c. Identificazione e avvio di modalità gestionali orientate ai processi organizzativi
  - i. Aggiornamento dei procedimenti amministrativi ex 241/90, con emanazione linee guida per redazione documenti ed atti 30/09/2016
  - ii. Redazione linee guida per l'attribuzione di incarichi di collaborazione esterna 30/09/2016
  - iii. Potenziamento del coord. centri e individuazione sinergie 31/12/2016
  - iv. Studio di fattibilità per appalto servizi didattici 30/09/2016
- 3) Budget e controllo di gestione
  - a. Riformulazione e avvio della procedura di budgeting secondo modalità bottom-up
    - 1. Elaborazione di linee guida di supporto e conduzione degli incontri 30/11/2016
  - b. Elaborazione di schemi e report che rendano budget e consuntivi leggibili e utilizzabili dalle diverse componenti la Comunità Accademica
    - i. Numero di schemi e report addizionali rispetto a quelli previsti dalla normativa 31/12/2016
- 4) Sviluppo delle reti di partnership dell'Ateneo con soggetti qualificati e individuazione di fonti finanziarie addizionali
  - a. Realizzazione piano di marketing per Marketing CILS e Ditals 31/12/2016
  - b. Rinegoziazione con Futurelearn per la seconda edizione del MOOC 31/07/2016
  - c. Promozione del Comitato Nazionale per Centenario corsi lingua italiana 31/7/2016

## 10 Obiettivi Centro CLUSS 2016

CLUSS: specificamente dedicato all'insegnamento della lingua e della cultura italiana agli stranieri. Ha ricevuto il Label di qualità da parte del Consiglio d'Europa.

OBIETTIVI 2016	AZIONI	INDICATORI
----------------	--------	------------

Ampliamento della base dei pubblici e differenziazione dei corsi	Predisposizione di un piano di lavoro in collaborazione con enti con i quali si hanno già accordi e stipula di nuovi accordi. Attivazione di nuovi partneriati (aumento delle collaborazioni con Università giapponesi, USA ecc.) e piano di presenza in attività di presentazione dei corsi più ampio	Aumento e diversificazione dei gruppi: sia per aree che per tipologia di pubblico (aumento dei pubblici adolescenti e dei corsi settoriali). Numero di iscritti provenienti dalle diverse aree geografiche.
Modalità miste di erogazione dei corsi con fidelizzazione di gruppi di studenti, impossibilitati a percorsi lunghi in presenza	Supporto tramite Adobe Connect dei corsi erogati, con forme di tutorato tematico	Numero di adesioni a questa modalità di corso
Autonomia dei processi (iscrizione ai corsi, questionario di valutazione ecc.)	Possibilità di iscrizione on-line, pagamento con carta di credito e schede di prenotazione ad hoc anche per i gruppi	Messa a regime di un sistema organico anche in linea con i processi di 'dematerializzazione'

### 11 Obiettivi Centro Cils 2016

La CILS è una delle tre certificazioni universitarie che attestano il livello di competenza linguistico- comunicativa in italiano L2. È quella con il maggior numero di sedi in Italia e nel mondo. Ha ricevuto il Label di qualità da parte del Consiglio d'Europa.

OBIETTIVI 2016	AZIONI	INDICATORI
Rinnovo sistema iscrizioni candidati esami Cils.	Realizzazione di un nuovo applicativo – indagini di mercato	Predisposizione atti di gara
Rinnovo sistema di gestione delle sedi di esame	Idem stesso applicativo	Idem come sopra
Sviluppo progettualità all'interno dei gruppi di ricerca internazionali	Attività del progetto: <i>WorKit: Job Language Kit for Migrants</i>	Report intermedi attività del progetto

### 12 Obiettivi Centro Ditals 2016

La DITALS è una certificazione che attesta il possesso delle competenze teoriche e pratiche necessarie per svolgere il ruolo di docente di italiano a stranieri. Ha attivato specifici Master. Ha ricevuto il Label di qualità da parte del Consiglio d'Europa.

<b>OBIETTIVI 2016</b>	<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORI</b>
<b>OBIETTIVI DI CARATTERE SCIENTIFICO-DIDATTICO</b>	Osservazione, monitoraggio e attività di ricerca sulle seguenti tematiche legate alle finalità del Centro: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progettazione di prove di certificazione didattica</li> <li>- Valutazione di prove di certificazione didattica</li> <li>- Progettazione di attività formative in presenza e online</li> <li>- Analisi dei processi d'aula</li> <li>- Documentazione</li> </ul> Sperimentazione e analisi dei risultati della nuova certificazione DITALS BASE 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale di successo nel superamento degli esami DITALS (BASE, di I e di II livello) anche in relazione ai corsi frequentati</li> <li>• Numero di coloro che chiedono l'accesso agli atti per poter visionare le prove non superate</li> <li>• Ampliamento della rete di nuovi enti convenzionati</li> <li>• Verifica dei parametri di qualità richiesti agli enti convenzionati e monitorati</li> </ul>
<b>OBIETTIVI DI CARATTERE GESTIONALE-AMMINISTRATIVO:</b> 1. INCREMENTO CANDIDATI 2. SEMPLIFICAZIONE E OTTIMIZZAZIONE DELLE PROCEDURE PER LA GESTIONE DEGLI ESAMI	1. Promozione e diffusione delle informazioni 2. Informatizzazione di tutte le procedure di iscrizione 3. Informatizzazione di tutte le procedure di valutazione	Numero di candidati iscritti ai diversi livelli di esame (BASE, di I e di II livello,) Semplificazione delle procedure di iscrizione Semplificazione e miglioramento dell'affidabilità nella valutazione delle prove
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORSI DI ORIENTAMENTO</li> <li>• MODULI <i>ON-LINE</i></li> <li>• CORSI FUORI SEDE</li> <li>• MASTER DITALS</li> <li>• SEMINARIO FORMATORI DITALS</li> <li>• MODULI ON-LINE FORMATORI DITALS</li> <li>• CORSI MONITORATI DAL CENTRO DITALS</li> </ul>	Sulla base dei questionari finali e del feedback "informale" da parte dei corsisti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• revisione ciclica dei programmi e della modalità di erogazione dei corsi</li> <li>• revisione ciclica dei requisiti richiesti agli enti che organizzano corsi monitorati dal Centro DITALS</li> </ul>	Per i corsi organizzati dal Centro DITALS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi dei questionari somministrati alla fine di ogni corso/segmento di corso</li> </ul> Per i corsi monitorati dal Centro DITALS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi dei questionari somministrati direttamente ai corsisti tramite il software per sondaggi <i>Survey Monkey</i></li> </ul>
1. <i>CLODIS - CORPUS DI LINGUA ORALE PER DOCENTI DI ITALIANO A STRANIERI</i> 2. <i>GRID - EUROPEAN PROFILE GRID FOR LANGUAGE TEACHERS (EPG)</i> 3. <i>L-PACK - CITIZENSHIP LANGUAGE PACK FOR</i>	Sviluppo dei progetti e loro diffusione, anche grazie alla organizzazione di seminari specifici: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) seminario sull'Analisi della conversazione in classe, 6-9 giugno 2016, destinato anche ai docenti CLIL</li> <li>2) seminario formatori sul</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Utilizzazione del corpus di lezioni videoregistrate ai fini della realizzazione delle prove di esame e dei relativi corsi di formazione</li> <li>2) Pubblicazione degli atti</li> </ol>

<i>MIGRANTS IN EUROPE</i> 4. <i>CLIL</i>	confronto fra certificazioni didattiche sulla base della GRID 18-19 febbraio 2016 3) - incontri di disseminazione del progetto L-Pack a Torino e a Parigi (marzo e maggio 2016) 4) Corsi di perfezionamento finanziati dal MIUR in Toscana e in Umbria e seminario 6-9 giugno 2016 a Siena	del seminario e ulteriore revisione delle certificazioni DITALS 3) Finanziamenti e pubblicazione dei risultati 4) Finanziamenti e pubblicazione dei risultati
5) NUOVA COLLANA "DITALS"	Gara per realizzare la convenzione con una casa editrice per la stampa dei volumi della collana Progettazione dei volumi, distribuzione dei compiti ai curatori e agli autori	Stampa e diffusione

### 13 SERVIZI COMUNI E DI SUPPORTO

#### 13.1 Biblioteca

La Biblioteca dell'Università per Stranieri di Siena costituisce un centro di servizio obbligatorio di supporto tecnico all'attività delle strutture didattiche e scientifiche nonché delle istituzioni culturali e di ricerca nazionali ed internazionali.

La Biblioteca fa parte del SBS, "Servizio Bibliotecario Senese" curato dall'Università degli Studi di Siena, che mette a disposizione il catalogo unico informatizzato degli atenei senesi e delle biblioteche di Siena. La biblioteca è a scaffale aperto, l'accesso è libero e tutto il materiale posto sugli scaffali è ammesso alla consultazione in sede.

Dotazione/anno*	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Monografie	37109	37986	38840	39900	40744	41708	42299	42909
Periodici	171	181	170	172	174	174	140	137
Risorse elettroniche	4	4	4	4	2	2	2	2
Materiale non librario (VHS, DVD, CD) oltre quelli allegati a monografie e periodici	375	390	403	408	440	534	663	702

N..B.: \*al 31.12 di ogni anno - *fonte dati: Biblioteca Ateneo*

Le opinioni degli studenti che hanno concluso gli studi nel 2014 alla domanda: *qual è il Suo giudizio sulla fruizione dei servizi di biblioteca come supporto allo studio (accesso al prestito e alla consultazione, orari di apertura, ecc..)?* esprimono giudizi positivi in misura dell' 89,10%.

L'indagine Alma Laurea sul profilo dei laureati 2014, alla domanda sulla *valutazione delle biblioteche (prestito/consultazione, orari di apertura..)* mostra una percentuale di risposte positive pari a circa il 90% che conferma il dato dell'Ateneo.

Secondo l'art. 26, comma 9, dello Statuto dell'Università per Stranieri di Siena, "L'Ateneo considera la Biblioteca elemento caratterizzante della propria identità, missione, attività. L'Ateneo dota la Biblioteca, in quanto primaria struttura di servizio alla ricerca, alla didattica e allo studio, degli assetti gestionali, delle risorse strumentali e di personale adeguati all'assolvimento dei suoi compiti".

La Biblioteca è un centro servizi obbligatorio di raccolta, organizzazione, trattamento, mediazione e circolazione delle informazioni e dei documenti al fine precipuo di soddisfare le esigenze di ricerca e didattica dei docenti e degli studenti dell'Università.

In un'ottica di continuo miglioramento la Biblioteca definisce e gestisce i processi necessari per garantire che il servizio offerto sia conforme alle richieste dell'utente e agli standard di riferimento. Individua le esigenze presenti e future e attua i processi necessari al loro conseguimento. Obiettivo finale è quello di erogare servizi di qualità.

La Biblioteca corrisponde in termini di legge alla normativa sulla sicurezza.

La Biblioteca partecipa al Catalogo SBS – Sistema bibliotecario Senese - curato dall'Università degli Studi di Siena, che si configura come un unico archivio in cui confluiscono le descrizioni di libri, riviste e altro materiale bibliografico di tutte le biblioteche dell'Ateneo di Siena e delle istituzioni bibliotecarie cittadine che aderiscono a SBS.

Dai computer presenti in sala di lettura si accede al catalogo elettronico che consente, con un'unica ricerca, l'accesso al patrimonio bibliografico posseduto dalle istituzioni aderenti a SBS.

La Biblioteca è a scaffale aperto, l'accesso è libero e tutto il materiale posto sugli scaffali è ammesso alla consultazione in sede.

Il prestito a domicilio è consentito a studenti, docenti e personale dell'Università per Stranieri, dell'Università degli studi di Siena e a studiosi accreditati.

Gli utenti possono rivolgersi al personale addetto al servizio al pubblico per una prima ricerca bibliografica, successivamente ai bibliotecari per ricerche più approfondite, sia sul catalogo in linea, sia su repertori bibliografici. I bibliotecari svolgono anche, su richiesta dei docenti, visite guidate in Biblioteca e di orientamento su settori bibliografici di particolare interesse.

È attivo un servizio di prestito interbibliotecario e document delivery che consente di fornire a docenti e studenti materiale bibliografico non presente in Biblioteca. Il servizio è rivolto a biblioteche nazionali e internazionali.

La Biblioteca dispone di un servizio di riproduzione (fotocopie e stampa) self-service regolato dalle leggi vigenti sul diritto d'autore.

È stato acquistato un sistema antitaccheggio che funziona con la tecnologia RFID. È in corso il lavoro di taggatura di tutto il materiale bibliografico. Il progetto consentirà la completa automazione dei servizi.

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

<b>Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali</b>	
Intestazione	<b>CENTRO SERVIZI AUDIOVISIVI E MULTIMEDIALI</b>  <b>DiRettore: Simone Madioni - EP</b>

<p>1. Organizzazione della Struttura, personale afferente appartenente all'Ateneo a tempo indeterminato, Personale a contratto, Assegnisti, altre figure</p>	<p>Afferiscono al Centro le seguenti unità di personale: 1 unità di personale di categoria D4 1 unità di personale categoria C5</p> <p>per i periodi: dal 29/06/15 al 30/10/15 e 26/10/15 al 31/12/15 due studenti a 200 ore nel contesto delle attività di tutorato studentesco</p> <p>Sono strutture tecniche di competenza del Centro: 3 laboratori linguistici/multimediali 2 sale di videoconferenza 26 aule attrezzate tecnicamente 1 aula magna 1 auditorium</p> <p>1 camper per le rilevazioni linguistiche (utilizzato dal Centro Eccellenza)</p>
<p>2. Attività ordinarie:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi all'utenza docenti/studenti</li> <li>• Organizzazione e gestione dei Laboratori linguistici e multimediali</li> <li>• Organizzazione e supporto alla docenza per le attività didattiche</li> <li>• Produzione di materiali audiovisivi e multimediali finalizzati alla didattica e alla promozione</li> <li>• Assistenza per conferenze e convegni</li> <li>• Collegamenti in videoconferenza/meeting</li> <li>• Manutenzione delle apparecchiature</li> <li>• Aggiornamento, gestione e manutenzione del portale di Ateneo e dei Centri</li> <li>• Programmazione e gestione dei contenuti del sistema di Digital Signage per le informazioni interne all'Università</li> <li>• Verifiche periodiche e manutenzioni alle attrezzature al fine del mantenimento della certificazione ISO 9001</li> </ul> <p>Ha erogato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• circa 2640 ore/anno di apertura di laboratori multimediali agli studenti per il libero accesso alla rete internet.</li> <li>• 50 (66 nel 2014) collegamenti in videoconferenza</li> <li>• 103 (24 nel 2014) collegamenti in meeting tramite Adobe Connect</li> <li>• 12 (12 nel 2014) registrazioni audio per il Centro Cils</li> <li>• 52 (50 nel 2014) tra produzioni audiovisive e riprese</li> <li>• ha gestito 312 (827 nel 2014) prenotazioni di videoproiettori ed assistenza nelle aule</li> <li>• 440 (391 nel 2014 / 377 nel 2013) eventi gestiti in aula</li> </ul>

	<p>magna (lezioni, tesi di laurea, proiezioni film, convegni, conferenze)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 103 (71 nel 2014) assistenza per tesi di laurea e master in presenza e in collegamento</li> <li>• 952 (718 nel 2014) richieste di utilizzo e predisposizione delle lavagne elettroniche nelle aule</li> <li>• 174 (259 nel 2014) prestiti di materiali audiovisivi</li> <li>• 59 (136 nel 2014) copie di CD e DVD</li> <li>• 72 incontri per organizzazione/gestione sito internet (34 nel 2014)</li> </ul>
<p>3. Progetti di ricerca e di altra natura</p>	<p>Progetto sviluppo Ateneo Mooc TFA Progetto meeting Marco Polo</p>
<p>4. Altri tipi di attività</p>	<p>Attivazione di nuove strutture tecniche e servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento delle dotazioni didattiche nelle aule con installazione di PC e parziale digitalizzazione del segnale, processo di semplificazione dell'utilizzo</li> <li>• Manutenzione straordinaria, di gran parte dei videoproiettori, con la sostituzione delle lampade giunte a fine vita oraria o cambio del videoproiettore per raggiunta fine operatività</li> <li>• Attivate ulteriori 10 Meeting room per le attività formative del Progetto Marco Polo, portando di fatto a 18 licenze gestite dal Centro per videoconferenze e meeting</li> </ul> <p>Sviluppo e supporto alle tecnologie e alle attività didattiche (sintesi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Centro ha collaborato come supporto alle attività scientifiche e didattiche del Dipartimento, dei Centri e della stessa Amministrazione.</li> <li>• Realizzazione delle prove audio ed assistenza per gli esami di certificazione CILS e DITALS</li> <li>• Video promozionali per le attività/corsi di laurea/iniziative dell'Ateneo per il web</li> <li>• realizzazione di produzioni audiovisive a supporto di specifici progetti</li> <li>• Progettazione del nuovo sito di Ateneo e revisione dell'intera struttura</li> <li>• Revisione dei siti minori collegati al portale di Ateneo</li> <li>• Realizzazione delle pagine nelle varie lingue in preparazione al passaggio al nuovo sito</li> <li>• Videoregistrazione di seminari e convegni</li> <li>• Realizzazioni di video promozionali/istituzionali per il sito</li> <li>• Digitalizzazione dell'intero archivio dei master delle produzioni audiovisive</li> <li>• Attivazione di un Server/NAS per la creazione di un archivio digitale di tutti i media gestiti dal Centro</li> </ul>

	(foto/audio/produzioni/riprese ecc.)
5. Finanziamenti dell'Ateneo, da fonti esterne	
6. Criticità incontrate e linee di soluzione intraprese o da intraprendere	Le maggiori criticità sono state rappresentate dalle numerose richieste nei vari settori di cui si occupa il Centro, dal crescente numero delle attività didattico/istituzionali, anche al di fuori del normale orario di servizio, e dall'impossibilità di poter programmare anticipatamente la maggior parte di queste. Il personale del Centro è stato fortemente impegnato nella risoluzione delle problematiche affrontandole con la massima disponibilità e professionalità, in certi momenti messi in ulteriore difficoltà a causa anche di una sola malattia o ferita. Il poco personale a disposizione non consente una presenza pomeridiana su tutti i giorni della settimana. Nel quadro del tutorato studentesco a 200 ore, nella seconda metà dell'anno per far fronte a quanto sopra esposto e garantire una maggiore apertura del Centro sono stati impiegati, a supporto delle attività di base, due studenti a 200 ore. Oltre a supportarci nelle varie attività hanno ultimato la digitalizzazione e archiviazione dell'intero archivio produzioni.
7. Linee delle attività e obiettivi per il 2016 ed eventualmente per gli anni successivi	Obiettivo primario il mantenimento degli attuali standard qualitativi dei servizi alla Docenza e agli studenti. Ampliamento delle potenzialità tecniche ed operative da remoto atte a limitare l'impiego di personale tecnico e contribuire ad una riduzione dei costi di gestione e manutenzione. Graduale sostituzione dei videoproiettori e apparati tecnici tesi ad un miglioramento qualitativo - collegamenti in digitale

### 13.3 Centro Servizi Informatici

<b>Centro Servizi Informatici</b>	
Intestazione	<b>CENTRO SERVIZI INFORMATICI</b>  <b>Di Rettore:</b> Dott. Giampiero Ciacci
1. Organizzazione della Struttura, personale afferente appartenente all'Ateneo a tempo indeterminato, Personale a contratto,	Di Rettore cat.EP 1 unità cat.D  1 unità cat.C part time 60%

Assegnisti, altre figure	
2. Attività ordinarie:	<p>Programmazione acquisti hardware e software per l'amministrazione centrale;                      Installazioni, gestione e manutenzione dei server, del parco personal computer, delle apparecchiature e dei servizi di rete e posta elettronica; back up dati, gestione delle politiche di sicurezza.                      Aggiornamenti e supporto su procedura ESSE3, CIA, CSA, Titulus                      Spedizioni mensili Anagrafe Nazionale Studenti                      Gestione e manutenzione procedura CoLI (Corsi Lingua Italiana), CILS, DITALS, Indirizzario, Gestione Contratti, GF2, EPLUS                      Supporto alla gestione del centralino telefonico, sw tassazione on line                      Gestione e supporto sulla rete wireless di ateneo</p>
3. Progetti di ricerca e di altra natura	<p>Virtualizzazione aula informatica 20                      Ristrutturazione rete informatica                      Ammodernamento rete wifi                      Sostituzione centralino VOIP</p>
4. Altri tipi di attività	<p>Organizzazione corsi ECDL                      Organizzazione corsi IT Security</p>
5. Finanziamenti dell'Ateneo, da fonti esterne	<p>Dotazione ordinaria del centro in bilancio                      Piano triennale 2013-2015 125.000€</p>
6. Criticità incontrate e linee di soluzione intraprese o da intraprendere	<p>Problemi sulla rete wireless per scarsa copertura di alcune zone. Soluzione mediante nuovi apparati da installare                      Criticità per la riscossione tasse. Soluzione, attivazione MAV on line e carta di credito on line</p>
7. Linee delle attività e obiettivi per il 2015 ed eventualmente per gli anni successivi	<p>Dematerializzazione processo di conseguimento titolo universitario e firma digitale dell'esame di laurea.                      Attivazione University Planner per la gestione degli spazi integrata con Esse3                      Virtualizzazione aule informatiche 18 e 19                      Attivazione corsi per il conseguimento della certificazione Diritto ed ICT (Firma digitale, PEC, sicurezza e privacy)</p>

## **14 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

### **1. PREMESSA**

A seguito dell'entrata in vigore della Legge 6 novembre 2012 n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione", le Pubbliche Amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del D.Lgs. 165/2001 e pertanto anche le Università sono tenute a redigere il Piano triennale di prevenzione della corruzione in prima applicazione entro il 31 marzo 2013<sup>[1]</sup> e successivamente entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il presente Piano è un documento distinto ma sistematicamente e concettualmente integrato con il Programma della trasparenza e l'integrità, che costituisce uno strumento cardine per l'attuazione del presente piano anticorruzione.

Per la redazione del suddetto Piano l'Università per Stranieri di Siena ha tenuto conto di quanto pubblicato in materia e ha applicato le norme in vigore:

**L. 190/2012;**

**Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica;**

**Le linee di indirizzo del Comitato interministeriale;**

**Le indicazioni fornite dalla CiVIT;**

**Il documento redatto dall'Ufficio Studi del CODAU;**

**Riorganizzazione delle strutture amministrative e tecniche entrata in vigore il 1 agosto 2015**

**O.D.G. n. 452 del 31 luglio 2015;**

**Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte di pubbliche amministrazioni;**

**Piano Nazionale Anticorruzione;**

**Comunicato del Presidente ANAC del 13 luglio 2015 relativo all'obbligo di aggiornamento a scorrimento del P.T.P.C. e nel quale preannuncia i nuovi indirizzi del PNA con validità 2016/2018.**

**Quanto alla Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015, relativa ai nuovi indirizzi del PNA 2015, essi hanno validità 2016/2018, come precisato nel comunicato di cui sopra. Pertanto alla stessa l'Università si adeguerà a partire dal piano triennale 2016/2018, da approvare entro il 31 gennaio 2016.**

Inoltre per il nuovo piano 2016-2018 l'università ha tenuto conto anche delle linee guida Anvur emanate nel maggio 2015 per altro in corso di modifiche e integrazioni che Anvur sta presentando ai Nuclei di Valutazione (18 gennaio 2016).

Quanto alla Determinazione n. 12 citata, in merito al coordinamento tra PTPC, Piano Performance e altri strumenti di programmazione essa fornisce alcune importanti linee guida.

In particolare considerata la pluralità degli strumenti di programmazione aziendale e di pianificazione locale, i soggetti destinatari dovranno allineare tali strumenti (come ad esempio, atti aziendali, bilanci, dotazioni organiche, piani attuativi, piani di formazione, regolamenti interni, controllo di gestione, etc.) ai contenuti, alle tempistiche e alle modalità di attuazione dei PTPC. Ciò può essere conseguito anche attraverso l'adattamento delle tempistiche interne dei vari

<sup>[1]</sup> Art. 34 bis, comma 4 del DL 18.10.2012 convertito in L. 221 del 17.12.2012.

strumenti di programmazione aziendale, alle tempistiche di adozione, attuazione ed aggiornamento del Piano.

Particolare attenzione deve essere posta alla coerenza tra PTPC e Piano della Performance o documento analogo, sotto due profili: a) le politiche sulla *performance* contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione; b) le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti. Ciò agevola l'individuazione di misure ben definite in termini di obiettivi, le rende più effettive e verificabili e conferma la piena coerenza tra misure anticorruzione e perseguimento della funzionalità amministrativa.

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione si applica a tutte le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative ed amministrative) e comprende le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono tali, quindi, da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati dal codice penale, ma anche le situazioni in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga evidenziato un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite.

### Contesto interno

L'Università per Stranieri di Siena è un Istituto Superiore statale a ordinamento speciale ai sensi dell'art. 1 della Legge 17 febbraio 1992, n. 204, e del Decreto Ministeriale 19 luglio 2001, n. 376. È un Ateneo a vocazione internazionale aperto a studenti stranieri e italiani, specializzato nell'interazione della lingua e della cultura italiane con le altre lingue e culture. Promuove e favorisce la dimensione internazionale della ricerca e della formazione, i processi di incontro, dialogo, mediazione fra persone con lingue e culture diverse, nell'intento di favorire la civile e pacifica convivenza che nasce dal reciproco riconoscimento e dal vicendevole rispetto.

L'Università individua e realizza tutte le attività di ricerca, didattica, alta formazione, orientamento, tutorato, aggiornamento culturale e professionale, nonché le attività a queste strumentali o complementari che, nella prospettiva dell'internazionalizzazione, segnate dalla Legge 204/1992, siano ritenute opportune o necessarie dagli Organi per il rilascio dei titoli di studio previsti dalle norme vigenti, e di altri tipi di qualificazione e certificazione, secondo quanto stabilito dallo STATUTO e dai REGOLAMENTI INTERNI.

Le strutture e i processi di gestione amministrativa sostengono l'identità, la missione generale e le attività dell'Ateneo, secondo criteri di TRASPARENZA delle procedure e dei bilanci, qualità, efficacia e efficienza delle azioni, valutazione dei risultati, rendicontazione sociale di quanto realizzato.

Si veda il capitolo “Programma della Trasparenza e l'Integrità” e la pubblicazione dei documenti sul sito nella sezione “Amministrazione trasparente”.

La gestione amministrativa è volta al perseguimento di una sana e oculata gestione economica e finanziaria, da considerarsi preconditione necessaria al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

L'Università considera la valutazione e l'accreditamento i primari strumenti per la rendicontazione sociale di quanto realizza.

L'Ateneo si articola in:

- un Dipartimento - **Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca – DADR**

- **una Scuola Superiore di Dottorato e di Specializzazione – SSDS,**

**- otto Centri di Ricerca e Servizio:**

- Centro per la Certificazione dell'Italiano come Lingua Stranieri - Centro CILS;
- Centro per la Certificazione di competenza in Didattica dell'Italiano a Stranieri - Centro DITALS;
- Centro per le Lingue Straniere - Centro CLASS;
- Centro Linguistico - Centro CLUSS;
- Centro per la Formazione e Aggiornamento anche con Supporto Tecnologico - Centro FAST;
- Osservatorio permanente dell'Italiano diffuso fra Stranieri e delle Lingue Immigrate in Italia - Centro di Eccellenza;

**- due Centri di Servizio**

- Centro di Servizio Audiovisivi e Multimediali;
- Centro Servizi Informatici;

**- una struttura** Amministrativa e Tecnica strettamente dimensionata alle varie funzioni, obiettivi e attività dell'Ateneo.

Parte essenziale dell'aggiornamento del presente piano 2016-2018 è costituita dalle modifiche apportate alle struttura amministrative come del resto è avvenuto anche nel piano precedente 2014-2016. Pertanto la nuova struttura amministrativa comporterà una modifica del paragrafo 4 "Aree di rischio" in relazione alle strutture coinvolte.

## **2. OGGETTO E FINALITÀ**

Come anticipato nelle premesse, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione si applica a tutte le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative ed amministrative) e comprende le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati.

Le situazioni rilevanti sono tali, quindi, da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati dal codice penale, ma anche le situazioni in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga evidenziato **un malfunzionamento dell'amministrazione** a causa dell'uso distorto e/o a fini privati delle funzioni attribuite.

Il Piano in oggetto individua le attività con più elevato rischio di corruzione con l'indicazione della struttura che presiede l'attività e la pianificazione di interventi di formazione, controllo e prevenzione del rischio e i meccanismi di monitoraggio.

Tra le fonti che contribuiscono a delineare fattispecie distorsive, oltre al Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici vi è il Codice Etico.

L'Ateneo, tra la normativa interna, ha adottato il **Codice Etico dell'Università per Stranieri di Siena** che è punto di riferimento per i comportamenti degli appartenenti alla Comunità universitaria nello svolgimento delle proprie attività entro l'Ateneo e in riferimento ad esso.

Tale Codice esalta i seguenti valori generali di riferimento:

libertà di pensiero, opinione, espressione;

integrità, lealtà, onestà, correttezza, imparzialità;

rispetto dell'individuo e della sua dignità;

responsabilità personale e professionale;

eccellenza, professionalità, meritocrazia;

rifiuto di ogni discriminazione e sperequazione, garanzia delle pari opportunità e superamento degli svantaggi.

Nel suddetto Codice vengono ritenuti inammissibili gli abusi di potere, le resistenze burocratiche, i comportamenti non trasparenti, i favoritismi e le richieste di favoritismi.

In merito a forme di nepotismo e di favoritismi è dedicato apposito articolo attraverso il quale l'Ateneo condanna ogni forma di familismo, nepotismo e favoritismo nell'attribuire incarichi, contratti, consulenze e equivalenti nonché nell'influenzare gli esiti di procedure di selezione, trasferimenti, assunzioni riguardanti tutte le categorie del personale.

È previsto inoltre che l'Università possa procedere alla revoca dell'incarico e all'avvio di un procedimento disciplinare nei confronti del personale presente in una commissione di selezione / valutazione che non abbia segnalato di essere coniuge / convivente o di avere, con un concorrente, un grado di parentela o affinità fino al quarto grado compreso. E' inoltre presente un articolo con il quale viene previsto che i componenti la Comunità possono accettare le offerte spontanee di doni e benefici solo se privi di valore economico derivanti da incontri culturali, visite o convegni scientifici pubblici, e sempre che dalla loro accettazione non derivino interferenze sullo svolgimento delle attività istituzionali.

Per quanto concerne le nuove disposizioni introdotte dalla Legge 190/2012 in merito alla disciplina degli **incarichi extra-impiego**, nelle more di procedere alla revisione dei relativi Regolamenti ed in attesa di conoscere i criteri da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica in merito alle misure per evitare sovrapposizioni di funzioni e cumuli di incarichi nominativi in capo ai dirigenti pubblici, anche esterni, l'Ateneo ha provveduto a inviare una circolare informativa dove sono state fornite indicazioni in merito ai nuovi adempimenti in materia di autorizzazioni/conferimento incarichi esterni.

### **3. RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

#### **3.1 Nomina e competenze**

La designazione del Responsabile della prevenzione della corruzione è il primo adempimento necessario che le Pubbliche Amministrazione sono invitate ad assumere al fine di consentire a tale soggetto di predisporre attività preparatorie e iniziative concrete, in primo luogo, per **l'individuazione delle aree a rischio** e per **l'avvio di formazione specifica** del personale.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'11 marzo 2013 è stato designato a ricoprire tale incarico il Dott. Alessandro Balducci, Dirigente in servizio presso l'Ateneo. Tale designazione è stata perfezionata con Decreto del Rettore ed inviata alla CIVIT. Tale incarico è stato successivamente rinnovato dopo l'avvento del nuovo Rettore e DiRettore Generale con i provvedimenti dell'O.D.G. n. 689/14 del 15 dicembre 2014.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, tenuto conto dei contenuti essenziali previsti dalla L. 190/2012:

- predisporre il piano triennale per la prevenzione della corruzione;
- lo propone all'organo di indirizzo politico;
- cura la trasmissione dello stesso al Dipartimento della funzione pubblica;
- cura ogni collegamento con il Nucleo di Valutazione – OIV per lo svolgimento delle sue funzioni di verifica e controllo.

Il Responsabile è tenuto a svolgere i seguenti compiti:

- Elabora la proposta di piano della prevenzione, adottato poi dall'organo di indirizzo politico di ciascuna amministrazione (art.1, comma 8) entro il 31 gennaio di ogni anno;
- Definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8);
- Verifica l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità (art. 1, comma 10, lett. a)
- Propone modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni e di mutamenti dell'organizzazione (art. 1, comma 10, lett. a)

- Verifica, d'intesa con il Di Rettore Generale, l'effettiva individuazione di modelli per la rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art. 2, comma 10, lett. b);
- Individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art. 1, comma 10, lett. c);
- Pubblica sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta entro il 15 dicembre di ogni anno, da trasmettere all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione; (per il 2014 la relazione è dovuta entro il 15 gennaio 2015)
- Vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità (art. 15 del D.lgs 39/2013) integrando le indicazioni fornite con la circolare n. 2 del Dipartimento della Funzione Pubblica
- Cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento dell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del decreto legislativo n. 165 del 2001, la pubblicazione sul sito istituzionale e della comunicazione dell'Autorità nazionale anticorruzione di cui all'articolo 1, comma 2, della legge 6 novembre 2012, n. 190, dei risultati del monitoraggio (art. 15 del DPR n. 62 del 2013, recante i Codice di comportamento dei pubblici dipendenti);
- Trasmette il presente piano al Dipartimento della Funzione Pubblica e lo pubblica sul sito internet dell'Università all'apposita sezione "Amministrazione trasparente"

### **3.2 Centralità, ruolo e modalità svolgimento funzioni del RPC**

#### *1) Posizione di indipendenza dall'organo di indirizzo*

ANAC conferma il ruolo centrale del RPC evidenziando che la posizione di indipendenza e di garanzia del RPC è solo in parte oggetto della disciplina della L. 190/2012, ove sono assenti norme che prevedono specifiche garanzie in sede di nomina. La materia potrà essere pertanto regolata da atti organizzativi generali, al fine di garantire una posizione di indipendenza e impedire la revoca della sua nomina. Nel contesto Unistrasi per sottolineare questa posizione di indipendenza, è stata fatta la scelta organizzativa di affidare l'incarico di RPC ad un dirigente di ruolo, cui affidare anche l'incarico di coordinare una struttura organizzativa permanente: l'Area Assicurazione Qualità.

#### *2) Poteri di interlocuzione e di controllo*

Il PTPC deve disporre obblighi informativi che ricadono su tutti i soggetti coinvolti sia nella formazione del Piano, sia nelle fasi di verifica del funzionamento e dell'attuazione delle misure adottate. Il Codice di Comportamento deve prevedere il dovere dei dipendenti di collaborare attivamente con il RPC, dovere la cui violazione deve essere ritenuta particolarmente grave in sede di responsabilità disciplinare. E' necessario pertanto il coinvolgimento di tutta la struttura in tutte le fasi di predisposizione, di aggiornamento e di attuazione delle misure.

#### *3) Struttura organizzativa di supporto*

La struttura organizzativa di supporto del RPC, deve esser adeguata per qualità del personale e per mezzi tecnici adeguati, non necessariamente in via esclusiva dedicata a tale scopo, ma può rimanere a disposizione anche dell'OIV e delle strutture che curano la predisposizione del Piano della Performance. Opera in tal senso la struttura "Area Assicurazione Qualità" con due unità permanenti di personale di categoria D, entro la quale è inquadrato il Responsabile Anticorruzione e Trasparenza.

#### *4) Responsabilità*

L'ANAC condivide l'estensione della responsabilità, in caso di commissione di reati o di violazioni delle misure del PTPC, anche agli organi di indirizzo.

#### 5) *Referenti*

Eventuali referenti devono essere individuati nel PTPC o in apposito provvedimento. I referenti possono svolgere attività informativa verso il RPC per il monitoraggio del PTPC e sull'attuazione delle misure in esso previste.

Date le dimensioni organizzative dell'Ateneo si propongono gli stessi referenti della "ReteTrasparente" da nominare con apposito provvedimento.

#### 6) *Coinvolgimento degli organi di indirizzo*

Il coinvolgimento degli organi di indirizzo avviene mediante: relazioni periodiche preventive, relazioni a consuntivo sulla materia; interventi su attività di natura particolare e specifica; informazione verso gli organi di indirizzo

### **4. INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ CON PIÙ ELEVATO RISCHIO DI CORRUZIONE**

#### **4.1 Mappatura dei processi per una migliore valutazione e trattamento dei rischi**



Nella seguente tabella sono riportate le attività che alla data di approvazione del presente piano possono presentare un rischio di corruzione.

L'analisi del contesto interno, oltre ai dati generali sopra indicati, è basata sulla rilevazione ed analisi dei processi organizzativi. La mappatura dei processi è un modo "razionale" di individuare e rappresentare tutte le attività dell'ente per fini diversi. In questa sede, come previsto nel PNA, la mappatura assume carattere strumentale a fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi. L'effettivo svolgimento della mappatura deve risultare nel PTPC.

L'accuratezza e l'eshaustività della mappatura dei processi è un requisito indispensabile

L'obiettivo è che le amministrazioni e gli enti realizzino la mappatura di tutti i processi.

Inoltre, la realizzazione della mappatura dei processi deve tener conto della dimensione organizzativa dell'amministrazione, delle conoscenze e delle risorse disponibili, dell'esistenza o meno di una base di partenza (ad es. prima ricognizione dei procedimenti amministrativi, sistemi di controllo di gestione). In condizioni di particolare difficoltà organizzativa, adeguatamente motivata, la mappatura dei processi può essere realizzata al massimo entro il 2017.

La mappatura conduce, come previsto nel PNA, alla definizione di un elenco dei processi (o dei macro-processi). È poi necessario effettuare una loro descrizione e rappresentazione il cui livello di dettaglio tiene conto delle esigenze organizzative, delle caratteristiche e della dimensione della struttura. La finalità è quella di sintetizzare e rendere intellegibili le informazioni raccolte per ciascun processo, permettendo, nei casi più complessi, la descrizione del flusso e delle interrelazioni tra le varie attività.

Come minimo è necessaria l'individuazione delle responsabilità e delle strutture organizzative che intervengono. Altri elementi per la descrizione del processo sono: l'indicazione dell'origine del

processo (input); l'indicazione del risultato atteso (output); l'indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato - le fasi; i tempi, i vincoli, le risorse, le interrelazioni tra i processi.

In ogni caso, per la mappatura, è quanto mai importante il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali. Può essere utile prevedere la costituzione di un gruppo di lavoro dedicato e interviste puntuali agli addetti ai processi per conoscerne gli elementi peculiari e i principali flussi.

A tale tabella sono aggiunte ulteriori categorie di rischio qualificate dall'aggiornamento del PNA come "aree generali" da aggiungere alle aree precedentemente qualificate come obbligatorie; e "aree specifiche" di rischio.

**ALLEGATO 2 Piano Nazionale Anticorruzione e aggiornamento di cui alla Det. 12 del 28/10/2015**

**AREE DI RISCHIO COMUNI E GENERALI**

A) Area: acquisizione e progressione del personale

1. Reclutamento
2. Progressioni di carriera
3. Conferimento di incarichi di collaborazione

B) Area: affidamento di lavori, servizi e forniture

1. Definizione dell'oggetto dell'affidamento
2. Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento
3. Requisiti di qualificazione
4. Requisiti di aggiudicazione
5. Valutazione delle offerte
6. Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte
7. Procedure negoziate
8. Affidamenti diretti
9. Revoca del bando
10. Redazione del crono programma
11. Varianti in corso di esecuzione del contratto
12. Subappalto
13. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto

C) Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an
2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

D) Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an

2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

- E) Area gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio  
 F) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;  
 G) Incarichi e nomine;  
 H) Affari legali e contenzioso.

**AREE DI RISCHIO SPECIFICHE UNIVERSITA'**

- A. Area della didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.)
- B. Area della ricerca (i concorsi e la gestione dei fondi di ricerca, ecc.)

Tali aree di rischio vengono specificate e declinate come segue dall'Ateneo:

<b>Attività a rischio</b>	<b>Attori coinvolti/ Strutture che presiedono il processo</b>	<b>Grado di rischio</b>
<b>Concorsi e prove selettive per i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato</b>	Area Risorse Umane  Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)  Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo  Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	<b>ALTO</b>

<p><b>Concorsi per il personale docente e ricercatore a tempo determinato</b></p>	<p>Area Risorse Umane</p> <p>Commissioni Giudicatrici</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<p><b>ALTO</b></p>
<p><b>Gestione del Personale tecnico amministrativo e docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedure per il conferimento di incarichi esterni;</li> <li>- Concessioni di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali, gestione database presenze;</li> <li>- Servizi a domanda individuale (benefit, buoni pasto);</li> <li>- Gestione incarichi didattici;</li> <li>- Incarichi di insegnamento</li> <li>- Processo di valutazione del personale;</li> <li>- Affidamento diretto attività formative;</li> <li>- Processo selezione per progressioni economiche</li> </ul>	<p>Di Rettore generale / Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Di Rettore generale/Dirigenti/EP</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Area Risorse Umane e Commissioni giudicatrici</p>	<p><b>MEDIO/ALTO</b></p>

<p>orizzontali;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rilascio nulla-osta per trasferimenti e mobilità;</li> <li>- Pagamento emule menti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori esterni.</li> </ul>	<p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	
<p><b>Procedure selettive per collaboratori esterni, consulenti, incarichi di insegnamento</b> (co.co.co., professionisti, collaboratori occasionali)</p>	<p>Area Risorse Umane</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<p><b>ALTO</b></p>
<p><b>Procedure selettive concessione compensi e benefici a studenti e laureati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compensi e benefici (borse di studio);</li> <li>- Procedure di rilascio certificazioni;</li> <li>- Procedure di carriera (convalida attività formative, registrazioni esami, controllo flussi informatici, registrazione tasse, procedure di annullamento atti, laurea abilità)</li> <li>- Attività di supporto servizi disabili</li> </ul>	<p>Area Management Didattico e URP/Area Risorse Umane e Finanziarie</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p>	<p><b>ALTO</b></p>

	<p>Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	
<p><b>Gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo (nulla osta, attestazione presenze, compensi accessori, valutazione)</b></p>	<p>Di Rettore Generale</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<p><b>MEDIO</b></p>
<p><b>Gestione del rapporto di lavoro del personale docente e ricercatore (nulla osta, presenza in servizio, etc.)</b></p>	<p>Rettore</p> <p>Di Rettore Generale</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<p><b>MEDIO</b></p>
<p><b>Affidamento incarichi esterni al personale docente e tecnico-amministrativo</b></p>	<p>Rettore</p> <p>Di Rettore Generale</p>	<p><b>MEDIO</b></p>

	<p>Area Risorse Umane</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	
<b>Affidamento incarichi e nomine</b>	<p>Rettore DiRettore Generale Strutture nominanti</p>	<b>ALTO</b>
<b>Progettazione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità, per servizi o forniture - Scelta del contraente</b>	<p>Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso</p> <p>Area acquisti centralizzati e servizi tecnici: acquisti centralizzati, contratti, gare, appalti</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<b>ALTO</b>
<b>Gestione entrate, spese e patrimonio</b>	<p>Organi e strutture dedicate</p>	<b>ALTO</b>
<b>Liquidazione e pagamento di lavori, servizi e forniture anche tramite carta di credito o fondo economale</b>	<p>Area Risorse finanziarie</p> <p>Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e Contenzioso</p> <p>Area acquisti centralizzati e</p>	<b>MEDIO/ALTO</b>

	<p>servizi tecnici: acquisti centralizzati, contratti, gare</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	
<b>Gestione rifiuti</b>	<p>Area acquisti centralizzati e servizi tecnici: acquisti centralizzati, contratti, gare</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<b>BASSO</b>
<b>Gestione test di ammissione</b>	<p>Commissioni, Area Management Didattico e URP, Commissioni certificazioni e corsi di lingua</p>	<b>ALTO</b>
<b>Gestione carriere studenti e verbalizzazione esami</b>	<p>Area Management Didattico e URP</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<b>MEDIO/ALTO</b>
<b>Valutazione studenti</b>	<p>Commissioni esami profitto, esami finali, certificazioni e corsi di lingua</p>	<b>ALTO</b>

<b>Gestione inventario beni mobili</b>	<p>Coordinamento acquisti centralizzati servizi tecnici: acquisti centralizzati, contratti, gare e strutture coinvolte</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<b>MEDIO</b>
<b>Attività di fund raising</b>	Di Rettore Generale	<b>ALTO</b>
<b>Attività di partecipazione a concorsi Bandi per fondi di ricerca</b>	Responsabile progetto Responsabile struttura e personale addetto	<b>ALTO</b>
<b>Gestione fondi di ricerca</b>	Responsabile progetto Responsabile struttura e personale addetto	<b>ALTO</b>
<b>Controlli verifiche, ispezioni sanzioni</b>	Organi di governo, di controllo Area Risorse Umane Area Risorse Finanziarie	<b>ALTO</b>
<b>Affari generali e contenzioso</b>	Strutture deputate Rappresentante legale dell'Ente Di Rettore Generale	<b>ALTO</b>

#### 4.2 NORME PER PARTICOLARI SETTORI

All'interno del complesso delle attività universitarie (didattica, ricerca e supporto) **le attività ritenute potenzialmente più esposte al rischio** di corruzione possono essere individuate nelle:

- procedure di affidamento di incarichi
- procedure concorsuali
- procedure per l'affidamento di lavori, servizi e forniture comprese quelle relative all'acquisizione in economia.

Le suddette attività sono già disciplinate da **specifiche normative** che prevedono una serie di adempimenti finalizzati a garantire la trasparenza e la correttezza delle procedure che in alcune attività sono oggetto di verifica preventiva (registrazione dei contratti da parte della corte dei conti) e post-aggiudicazione nel campo degli appalti).

Ai sensi di quanto previsto dall'aggiornamento di cui alla Det. 12 citata, si rende necessario evidenziare nel piano l'”Approfondimento dell'area di rischio contratti pubblici”.

La finalità del presente approfondimento è quella di fornire indicazioni per la predisposizione e gestione delle misure di prevenzione della corruzione nell'area di rischio relativa ai contratti pubblici di lavori, servizi e forniture. Si ritiene necessario utilizzare la più ampia definizione di “area di rischio contratti pubblici”, in luogo di quella di “affidamento di lavori, servizi e forniture” indicata nel PNA.

Per un migliore controllo dell'area di rischio CONTRATTI PUBBLICI, ANAC suggerisce di avere una visione complessiva del ciclo degli acquisti, procedendo, per una corretta mappatura, alla scomposizione del sistema di affidamento secondo le seguenti fasi :

- 1) programmazione;
- 2) progettazione;
- 3) selezione contraenti;
- 4) verifica aggiudicazione e stipula del contratto;
- 5) esecuzione del contratto;
- 6) rendicontazione del contratto.

Così definite le fasi ANAC individua per ciascuna di queste le loro componenti, i rischi ad esse collegati, gli indicatori per determinare gli eventuali rischi e le misure di prevenzione.

#### **4.2.1 DESCRIZIONE DELLE FASI**

##### **A) PROGRAMMAZIONE:**

E' relativa alla fase di analisi e definizione dei fabbisogni, di redazione ed aggiornamento del programma triennale (per i lavori) e per le acquisizione di beni e servizi.

**Rischio:** è la definizione di un fabbisogno non rispondente ai criteri di efficienza, efficacia ed economicità dell'amministrazione ma di favorire interessi diversi.

**Anomalie:** La mancata o la ritardata approvazione degli strumenti di programmazione con conseguente eccessivo ricorso a procedure di urgenza o a proroghe contrattuali, reiterazione Per approfondimento cfr aggiornamento ANAC pag. 28 4..1.3.

**Indicatori:** analisi del valore degli appalti affidati tramite procedure non concorrenziali riferiti alle stesse classi merceologiche. Ove la somma dei valori di questi affidamenti sia superiore alla soglia di rilevanza comunitaria potranno essere necessari approfondimenti per comprendere le ragioni di una carente programmazione.-

**Misure:**

- a) *audit* interne su fabbisogni e adozione di procedure interne per rilevazione e comunicazione dei fabbisogni in vista della programmazione, accorpando quelli omogenei;
- b) programmazione annuale anche per acquisiti di servizi e forniture;  
 Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 28 4..1.3.

## **B) PROGETTAZIONE DELLA GARA**

La strategia di acquisto è importante per assicurare la rispondenza dell'intera procedura di approvvigionamento nel rispetto dei principi di cui all'art. 2 codice contratti (deve garantire la qualità delle prestazioni e svolgersi nel rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività e correttezza; l'affidamento deve altresì rispettare i principi di libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza).

In questi caso possono rilevare:

- a) consultazioni preliminari di mercato per la definizione delle specifiche tecniche ;
- b) determinazione del dell'importo del contratto;
- c) scelta della procedura di aggiudicazione con particolare attenzione al ricorso della procedura negoziata;

### **Rischio:**

- a ) fuga di notizie circa la procedura di gara ancora non pubblicate;
- b) elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo di sistemi di affidamento e tipologie contrattuale (concessioni in luogo di appalto);
- c) requisiti di accesso alla gara o dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un impresa;
- d) la formulazione di criteri di valutazione e di attribuzione di punteggi (tecnici ed economici) che possono avvantaggiare il fornitore uscente, grazie ad asimmetrie informative esistenti a suo favore, ovvero a favorire determinati operatori economici;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 29 4.2.2.

### **Anomalie:**

- a) mancanza o incompleta determina a contrarre
- b) nelle consultazioni preliminari di mercato, la mancanza di trasparenza nelle modalità di dialogo con gli operatori consultati;
- c) insufficiente stima del valore dell'appalto;

- d) redazione di capitolati o progetti approssimativi e che non dettagli sufficientemente ciò che deve essere realizzato in fase esecutiva;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 29 4.2.3.

**Indicatori:**

- a) Rapporto tra il numero di procedure negoziate con o senza previa pubblicazione del bando e di affidamenti diretti/cottimi fiduciari sul numero totale di procedure attivate in un definito arco temporale;
- b) l'eccessivo ricorso a forme di selezione dei contraenti non competitive può costituire un segnale di favore nei confronti di particolari operatori economici;
- c) individuazione corretta del valore stimato del contratto al fine di non eludere le previsioni normative tra le quali quelle delle procedure di affidamento in base al valore economico del contratto;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 30 4.2.4.

**Misure:**

- a) obbligo di motivazione nella determina a contrarre in ordine alla scelta della procedura sia alla scelta del sistema di affidamento adottato ovvero alla tipologia contrattuale (appalto, concessione);
- b) *audit* sui bandi e capitolati per verificarne la conformità ai bandi tipo redatti da ANAC e il rispetto della normativa anticorruzione;
- c) obbligo di dettagliare nel bando di gara in modo trasparente e congruo i requisiti minimi di ammissibilità delle varianti progettuali in sede di offerta;
- d) previsione nei bandi, negli avvisi, nelle lettere d'invito e nei contratti adottati di una clausola risolutiva del contratto a favore della stazione appaltante in caso di gravi inosservanze della clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità;
- e) pubblicazione di un avviso in cui la stazione appaltante rende nota l'intenzione di procedere a consultazioni preliminari di mercato per la redazione delle specifiche tecniche;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 31 4.2.5.

**Con specifico riguardo alle procedure negoziate, affidamenti diretti, in economia o comunque sotto soglia**

- a) Direttive/linee guida interne, oggetto di pubblicazione, che disciplinino la procedura da seguire, improntata ai massimi livelli di trasparenza e pubblicità,

anche con riguardo alla pubblicità delle sedute di gara e alla pubblicazione della determina a contrarre ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. n. 33/2013.

- b) *Check list* di verifica degli adempimenti da porre in essere, anche in relazione alle direttive/linee guida interne adottate, da trasmettersi periodicamente al RPC.
- c) Obbligo di comunicare al RPC la presenza di ripetuti affidamenti ai medesimi operatori economici in un dato arco temporale (definito in modo congruo dalla stazione appaltante).;
- d) direttive/linee guida interne che introducano come criterio tendenziale modalità di aggiudicazione competitive ad evidenza pubblica ovvero affidamenti mediante cottimo fiduciario, con consultazione di almeno 5 operatori economici, anche per procedure di importo inferiore a 40.000 euro.

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 31 4..2.5.

#### **C) SELEZIONE DEL CONTRAENTE:**

In questi caso possono rilevare:

- a) la pubblicazione del bando e la gestione delle informazioni complementari;
- b) la fissazione dei termini adeguati delle offerte;
- c) la nomina della commissione di gara, gestione delle sedute di gara, verifica dei requisiti di partecipazione e la valutazione delle offerte;

**Rischio:** possibilità che i vari attori coinvolti (quali, ad esempio, RP, commissione di gara, soggetti coinvolti nella verifica dei requisiti, etc.) manipolino le disposizioni che governano i processi sopra elencati al fine di pilotare l'aggiudicazione della gara.

- a) azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara;
- b) alterazione o sottrazione della documentazione di gara sia in fase di gara che in fase successiva di controllo.;
- c) la nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei necessari requisiti ;
- d) applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 32 4.3.2.

#### **Anomalie:**

- a) l'assenza di pubblicità del bando e dell'ulteriore documentazione rilevante;
- b) il mancato rispetto delle disposizioni che regolano la nomina della commissione (ad esempio, la formalizzazione della nomina prima della scadenza del termine di

presentazione delle offerte o la nomina di commissari esterni senza previa adeguata verifica dell'assenza di professionalità interne o l'omessa verifica dell'assenza di cause di conflitto di interessi o incompatibilità);

- c) l'assenza di adeguata motivazione sulla non congruità dell'offerta, nonostante la sufficienza e pertinenza delle giustificazioni addotte dal concorrente o l'accettazione di giustificazioni di cui non si è verificata la fondatezza;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 32 4.3.3.

**Indicatori:**

- a) il conteggio del numero di procedure attivate da una determinata amministrazione in un definito arco temporale per le quali è pervenuta una sola offerta;
- b) calcolare per ciascuna procedura attivata in un definito arco temporale, il numero medio delle offerte escluse rispetto alle offerte presentate;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 32 4.3.4.

**Misure:**

- a) Predisposizione di idonei ed inalterabili sistemi di protocollazione delle offerte (ad esempio prevedendo che, in caso di consegna a mano, l'attestazione di data e ora di arrivo avvenga in presenza di più funzionari riceventi; ovvero prevedendo piattaforme informatiche di gestione della gara).;
- b) Scelta dei componenti delle commissioni, tra i soggetti in possesso dei necessari requisiti, mediante estrazione a sorte in un'ampia rosa di candidati;
- c) rilascio da parte dei commissari di dichiarazioni attestanti:
- a) l'esatta tipologia di impiego/lavoro, sia pubblico che privato, svolto negli ultimi 5 anni;
  - b) di non svolgere o aver svolto «alcun'altra funzione o incarico tecnico o amministrativo relativamente al contratto del cui affidamento si tratta» (art. 84, co. 4, del Codice);
  - c) se professionisti, di essere iscritti in albi professionali da almeno 10 anni (art. 84, co. 8, lett. a), del Codice);
  - d) di non aver concorso, «in qualità di membri delle commissioni giudicatrici, con dolo o colpa grave accertati in sede giurisdizionale con sentenza non sospesa, all'approvazione di atti dichiarati illegittimi» (art. 84, co. 6, del Codice);

- e) di non trovarsi in conflitto di interesse con riguardo ai dipendenti della stazione appaltante per rapporti di coniugio, parentela o affinità o pregressi rapporti professionali;
  - f) assenza di cause di incompatibilità con riferimento ai concorrenti alla gara, tenuto anche conto delle cause di astensione di cui all'articolo 51 c.p.c., richiamato dall'art. 84 del Codice)
  - d) *Check list* di controllo sul rispetto, per ciascuna gara, degli obblighi di tempestiva segnalazione all'ANAC in caso di accertata insussistenza dei requisiti di ordine generale e speciale in capo all'operatore economico;
  - e) Pubblicazione sul sito internet della amministrazione, per estratto, dei punteggi attribuiti agli offerenti all'esito dell'aggiudicazione definitiva;
  - f) obbligo di preventiva pubblicazione online del calendario delle sedute di gara;
- Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 33 4.3.5.

#### **D) VERIFICA DELL'AGGIUDICAZIONE E STIPULA DEL CONTRATTO**

E' il momento essenziale di accertamento della correttezza della procedura espletata sia in vista della successiva stipula del contratto sia per la verifica dell'esistenza dei requisiti generali e speciali di partecipazione in capo all'aggiudicatario.

##### **Rischio:**

- a) possibilità che i contenuti delle verifiche siano alterati per pretermettere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria;
- b) all'alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti

##### **Anomalie:**

- a) l'immotivato ritardo nella formalizzazione del provvedimento di aggiudicazione definitiva;
- b) l'immotivato ritardo nella stipula del contratto, che possono indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 35 4.4.3.

##### **Indicatori:**

- a) ricorrenza delle aggiudicazioni ai medesimi operatori economici;

- b) calcolato valutando, ad esempio, il rapporto tra il numero di operatori economici che risultano aggiudicatari in due anni contigui ed il numero totale di soggetti aggiudicatari sempre riferiti ai due anni presi in esame. Quanto maggiore è questo rapporto tanto minore sarà la diversificazione delle aggiudicazioni tra più operatori economici;

**Misure:**

- a) Direttive interne che assicurino la collegialità nella verifica dei requisiti, sotto la responsabilità del dirigente dell'ufficio acquisti e la presenza dei funzionari dell'ufficio, coinvolgendoli nel rispetto del principio di rotazione;
- b) introduzione di un termine tempestivo di pubblicazione dei risultati della procedura di aggiudicazione.

**E) ESECUZIONE DEL CONTRATTO**

E' relativa al momento in cui l'esecutore pone in atto i mezzi e l'organizzazione necessaria a soddisfare il fabbisogno dell'amministrazione, secondo quanto specificamente richiesto in contratto, è indispensabile che l'ente si doti di ogni strumento utile a verificare l'esatto adempimento.

Momenti rilevanti sono:

- a) approvazione delle modifiche del contratto originario;
- b) verifiche in corso di esecuzione;
- c) apposizione di riserve;
- d) effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione;
- e) verifica delle disposizioni in materia di sicurezza con particolare riferimento al rispetto delle prescrizioni contenute nel Piano di Sicurezza e Coordinamento (PSC) o Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenziali (DUVRI); apposizione di riserve; gestione delle controversie

**Rischio:**

- a) mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto o nell'abusivo ricorso alle varianti al fine di favorire l'appaltatore (ad esempio, per consentirgli di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni o di dover partecipare ad una nuova gara).;

b) l'approvazione di modifiche sostanziali degli elementi del contratto definiti nel bando di gara o nel capitolato d'onere (con particolare riguardo alla durata, alle modifiche di prezzo, alla natura dei lavori, ai termini di pagamento, etc.;

c) l'apposizione di riserve generiche a cui consegue una incontrollata lievitazione dei costi;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 36 4.5.2.

**Anomalie:**

a) motivazione illogica o incoerente del provvedimento di adozione di una variante con specifico riferimento al requisito dell'imprevedibilità dell'evento che la giustifica;

b) concessione di proroghe dei termini di esecuzione;

c) mancato assolvimento degli obblighi di comunicazione all'ANAC delle varianti, aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 36 4.5.3.

**Indicatori:**

a) numero di affidamenti con almeno una variante rispetto al numero totale degli affidamenti effettuati da una medesima amministrazione in un determinato arco temporale;

b) rapporto, relativamente ad un predeterminato arco temporale, tra il numero di affidamenti interessati da proroghe ed il numero complessivo di affidamenti;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 36 4.5.4.

**Misure:**

a) Check list relativa alla verifica dei tempi di esecuzione, da effettuarsi con cadenza prestabilita e trasmettersi al RPC e agli uffici di controllo interno al fine di attivare specifiche misure di intervento in caso di eccessivo allungamento dei tempi rispetto al cronoprogramma;

b) controllo sull'applicazione di eventuali penali per il ritardo

c) previsione di una certificazione con valore interno, da inviarsi al RPC da parte del RP, che espliciti l'istruttoria interna condotta sulla legittimità della variante e sugli impatti economici e contrattuali della stessa (in particolare con riguardo alla congruità dei costi e tempi di esecuzione aggiuntivi, delle modifiche delle condizioni contrattuali, tempestività del processo di redazione ed approvazione della variante)

- d) Verifica del corretto assolvimento dell'obbligo di trasmissione all'ANAC delle varianti
  - e) Definizione di un adeguato flusso di comunicazioni al fine di consentire al RP ed al RPC di avere tempestiva conoscenza dell'osservanza degli adempimenti in materia di subappalto
- Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 36 4.5.5.

## **F) RENDICONTAZIONE DEL CONTRATTO**

E' il momento nel quale l'amministrazione verifica la conformità o regolare esecuzione della prestazione richiesta ed effettua i pagamenti a favore dei soggetti esecutori. E' relativa al momento in cui

Momenti rilevanti sono:

- a) mappare il procedimento di nomina del collaudatore;
- b) mappare il procedimento di verifica della corretta esecuzione, per il rilascio del certificato di collaudo;
- c) mappare il procedimento del certificato di verifica di conformità ovvero dell'attestato di regolare esecuzione (per gli affidamenti di servizi e forniture) apposizione di riserve;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 37 4.5.6.

### **Rischio:**

- a) alterazioni o omissioni di attività di controllo, al fine di perseguire interessi privati e diversi da quelli della stazione appaltante, sia attraverso l'effettuazione di pagamenti ingiustificati o sottratti alla tracciabilità dei flussi finanziari;
- b) l'attribuzione dell'incarico di collaudo a soggetti compiacenti per ottenere il certificato di collaudo pur in assenza dei requisiti
- c) rilascio del certificato di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici o la mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera;

### **Anomalie:**

- a) elementi rivelatori di un'inadeguata rendicontazione l'incompletezza della documentazione inviata dal RP;
- b) l'emissione di un certificato di regolare esecuzione relativo a prestazioni non effettivamente eseguite;

- c) mancata acquisizione del CIG o dello smart CIG in relazione al lotto o all'affidamento specifico ovvero la sua mancata indicazione negli strumenti di pagamento;

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 36 4.5.3

**Indicatori:**

- a) verificare di quanto i contratti conclusi si siano discostati, in termini di costi e tempi di esecuzione, rispetto ai contratti inizialmente aggiudicati;
- b) scostamento medio dei costi può essere calcolato rapportando gli scostamenti di costo di ogni singolo contratto con il numero complessivo dei contratti conclusi;
- c) tempi medi di esecuzione degli affidamenti. In questo caso sarà necessario rapportare gli scostamenti di tempo di ogni singolo contratto con il numero complessivo dei contratti conclusi.

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 37 4.6.4.

**Misure:**

- a) Effettuazione di un report periodico (ad esempio semestrale), da parte dell'ufficio contratti, al fine di rendicontare agli uffici di controllo interno di gestione le procedure di gara espletate, con evidenza degli elementi di maggiore rilievo (quali importo, tipologia di procedura, numero di partecipanti ammessi e esclusi, durata del procedura, ricorrenza dei medesimi aggiudicatari, etc.) in modo che sia facilmente intellegibile il tipo di procedura adottata, le commissioni di gara deliberanti, le modalità di aggiudicazione, i pagamenti effettuati e le date degli stessi, le eventuali riserve riconosciute nonché tutti gli altri parametri utili per individuare l'iter procedurale seguito
- b) Per procedure negoziate/affidamenti diretti, pubblicazione di report periodici da parte dell'Ufficio acquisti in cui, per ciascun affidamento, sono evidenziati: le ragioni che hanno determinato l'affidamento; i nominativi degli operatori economici eventualmente invitati a presentare l'offerta e i relativi criteri di individuazione; il nominativo dell'impresa affidataria e i relativi criteri di scelta; gli eventuali altri contratti stipulati con la medesima impresa e la procedura di affidamento; un prospetto riepilogativo di tutti gli eventuali contratti, stipulati con altri operatori economici, aventi ad oggetto lavori, servizi o forniture identici, analoghi o similari.

- c) Pubblicazione delle modalità di scelta, dei nominativi e della qualifica professionale dei componenti delle commissioni di collaudo.

Per approfondimento cfr. aggiornamento ANAC pag. 38 4.6.5.

Infine si rileva comunque che relativamente alle procedure per l'affidamento dei lavori, servizi e forniture, per le procedure sopra soglia comunitaria, trovano integrale applicazione le disposizioni di cui al Decreto Legislativo n.163/2006 e s.m.i. e del relativo regolamento di attuazione (DPR 207/2010).

E' da tenere presente che l'obbligo per le Università di approvvigionarsi facendo ricorso alle convenzioni-quadro stipulate da Consip e, in subordine, di ricorrere al Mercato elettronico per gli acquisti di importo inferiore alla soglia comunitaria, prassi introdotte dalla Legge di stabilità 2013, fanno sì che il rischio di possibili episodi di corruzione in tale settore si vada ad abbassare.

Si fa presente che è stato fornito parere del Consiglio di Stato (14 e 31 ottobre 2014) in merito alla piena legittimità dell'affidamento diretto al Cineca di servizi informatico/gestionali delle università. Quanto sopra è oggi contenuto specifico di apposito decreto legge n.78 del 19/06/2015 art. 9 commi 11, 11bis e 11ter.

Relativamente alle procedure concorsuali (modalità di svolgimento delle procedure di reclutamento del personale docente, del personale tecnico-amministrativo ed altre figure universitarie, assegnisti, co.co.co ecc.), queste vengono svolte nel rispetto di quanto espressamente previsto dalla normativa vigente e nel rispetto dei seguenti principi:

- a) applicazione regime di incompatibilità previsto dalla normativa vigente;
- b) rispetto del principio di trasparenza e di pubblicità delle procedure.

Nel rispetto dei suddetti principi, in data 21 dicembre 2012 questa Università ha adottato, ai sensi della Legge 240/2010 il "Regolamento per la chiamata dei Professori di ruolo di prima e seconda fascia. Disciplina dei professori di doppia appartenenza, trasferimenti e research fellow".

Ad opera dei servizi amministrativi preposti, viene effettuato il controllo di legittimità sugli atti per ogni procedura di reclutamento o di selezione.

Anche **l'adozione del piano della trasparenza** consente di fornire dati e notizie concernenti l'Ateneo e gli amministratori dei servizi e dei fondi pubblici attraverso una chiara ed inequivoca pubblicizzazione che consente di favorire un rapporto diretto tra l'Ateneo, il cittadino e l'amministrazione deputate al monitoraggio dell'azione amministrativa.

## **5. FORMAZIONE, CONTROLLO E PREVENZIONE DEL RISCHIO**

### **Formazione**

L'Ateneo provvede ad inserire, nel proprio piano di formazione, proposte specifiche sull'argomento della prevenzione e della lotta alla corruzione.

La formazione sarà destinata ai dipendenti che direttamente o indirettamente operano nei settori indicati al punto 4 del presente piano.

Secondo le indicazioni dell'aggiornamento l'amministrazione deve dare corso ad una formazione più mirata, con la specifica individuazione delle categorie di destinatari e deve essere differenziata a seconda delle funzioni attribuite. La formazione deve riguardare: il RPC, i referenti, gli organi di indirizzo, i titolari di uffici di diretta collaborazione e di incarichi amministrativi di vertice, i responsabili di uffici e i dipendenti.

### **Controllo**

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, nell'espletamento delle funzioni attribuitegli, e al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione può:

richiedere in qualsiasi momento, e anche su segnalazione del responsabile di ciascun Settore/Servizio, ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;

verificare e chiedere, in ogni momento, delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;

effettuare in qualsiasi momento, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi. Le ispezioni e verifiche avverranno con modalità analoghe alle ispezioni ministeriali e dell'AVCP-Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici di Lavori, Servizi e Forniture. Sulla base delle esperienze maturate nel primo anno di applicazione del Piano potrà essere prevista e codificata una procedura per le attività di controllo.

Tale procedura prevede la partecipazione del Responsabile Anticorruzione e Trasparenza alle sedute di Audit interno delle strutture entro il processo di AQ/ISO. In tal modo le ispezioni sono condotte e relazionate anche entro la procedura di assicurazione qualità ISO per la quale l'ateneo è certificato.

E' necessario inoltre garantire integrazione e coordinamento con gli obiettivi del Piano della Performance.

### **Pubblicità**

Il contenuto del presente Piano Triennale della Prevenzione, e le eventuali successive modificazioni, devono essere portati a conoscenza di tutto il personale in servizio. Tale Piano deve essere consegnato sia al momento dell'assunzione del personale, sia al personale in servizio presso l'Università per Stranieri di Siena. Sarà organizzato un evento/incontro annuale con tutto il personale delle strutture, nel corso del quale verrà distribuito il piano sottolineando in particolare le parti che riguardano anticorruzione e trasparenza che si riferiscono più direttamente al personale stesso.

Considerato che a regime i tempi, le modalità e le attività propedeutiche di predisposizione del Piano di Prevenzione della corruzione e di quello della Performance saranno strettamente connesse, è opportuno individuare forme di integrazione e di coordinamento tra i due Piani, collegandoli tra loro con lo strumento di obiettivi specifici in merito attribuiti ai responsabili delle strutture.

L'integrazione dei documenti avviene nella forma del piano integrato con obiettivi finali del piano performance che contengono anche gli obiettivi per l'anticorruzione e le strutture di riferimento.

## **6. OBBLIGHI INFORMATIVI**

I Responsabili delle strutture individuate nel punto 4 del presente Piano sono tenuti a trasmettere, in forma scritta ogni 6 mesi, al Responsabile della Prevenzione della Corruzione informazioni in merito ai procedimenti amministrativi istruiti e i provvedimenti finali adottati, con l'indicazione

del Responsabile di ciascun procedimento, i destinatari e i tempi di effettiva conclusione dei procedimenti, nel caso in cui si discostino dai tempi previsti nella tabella dei procedimenti di cui alla legge 241/1990.

Tale informativa ha la finalità di:

- verificare la legittimità degli atti adottati;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'amministrazione.

Il Responsabile della Prevenzione può chiedere in ogni momento, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso gli uffici dell'Ateneo, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore, ai responsabili dei Settori/Servizi, informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza.

I termini dei principali procedimenti amministrativi sono pubblicati, come previsto dalla normativa vigente, nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Tali segnalazioni dovranno essere effettuate tramite PEC (posta elettronica certificata) o attraverso un indirizzo di posta elettronica istituzionale dell'Ateneo.

*Qualora la degnazione di condotta illecita avvenga da parte di un dipendente in servizio presso l'Ateneo della quale sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, verrà applicato quanto previsto dal comma 51 del Legge 190//2012, mantenendo l'anonimato del segnalante, salvo il suo consenso, ferme restando le garanzie di veridicità dei fatti a tutela del denunciato.*

## **7. OBBLIGHI DI TRASPARENZA**

Presupposto e premessa necessaria e opportuna in materia, è il rinvio al "Programma per la Trasparenza e l'Integrità", che realizza, già di per sé, una misura di prevenzione poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell'attività amministrativa.

Pertanto si rinvia totalmente al sito dell'Ateneo, nella sezione Amministrazione trasparente, strutturata in conformità del D.Lgs. 33/2013, nonché alle osservazioni sul piano integrato contenute nel paragrafo 1 e nel capitolo 10.

Il Programma della trasparenza prevede l'organizzazione di Giornate della Trasparenza, con cadenza annuale e senza nuovi o maggiori oneri per il bilancio. Inoltre tale programma trova specifica attuazione nelle sezioni ad esse dedicate anche all'interno degli Open day dedicati all'orientamento studenti. Tali giornate saranno tenute dal Di Rettore Generale, dal Nucleo di Valutazione e Responsabile Trasparenza e saranno finalizzate ad illustrare a tutto il personale interno e ai diversi stakeholder dell'Ateneo le attività e gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione in tema di trasparenza e integrità. In questa occasione viene coinvolta anche con una riunione formale la Consulta dei Portatori di Interesse quale organo statutario di rappresentanza e confronto con il mondo esterno territoriale/economico/sociale.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione vigila sulla regolare pubblicazione delle informazioni.

In un'ottica di trasparenza totale è opportuno prevedere, soprattutto in sede di verifica dell'attuazione del piano, adeguate indicazioni atte ad assicurare la pubblicità delle forme di consultazione o degli incontri con associazioni o portatori di interessi particolari.

A tal fine, adeguate indicazioni finalizzate ad assicurare la pubblicità possono essere fornite alla Consulta dei Portatori di Interesse, Organo di questo Ateneo previsto dall'articolo 18 dello Statuto che rappresenta un permanente collegamento dell'Ateneo con il contesto istituzionale, sociale e economico di riferimento. Esso svolge funzioni di raccordo con la programmazione dello sviluppo socioculturale e produttivo del territorio, nonché con la programmazione a livello nazionale dei processi di internazionalizzazione del Paese.

### **8. ROTAZIONE DEGLI INCARICHI**

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione concorda con il Direttore Generale e con i Responsabili di Settore/Servizio, la rotazione, ove possibile, soprattutto con riferimento alla necessaria formazione specifica in taluni settori dei dipendenti coinvolti nell'istruttoria o nel rilascio dei provvedimenti di cui al punto 4 del presente piano, tenendo conto della realtà di un Ateneo di piccole dimensioni come questa Università. Infatti, con particolare riferimento alle dimensioni dell'Ateneo ed al numero ristretto di Unità di personale, si deve prendere atto che l'eventuale rotazione deve rispettare il mantenimento delle professionalità necessarie e specifiche in certi settori, della coerenza degli indirizzi e le necessarie competenze delle strutture interessate.

### **9. RELAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA**

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo proroghe ANAC, sottopone al Consiglio di Amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la pubblica nel sito internet nella sezione Amministrazione trasparente.

### **10. PIANIFICAZIONE TRIENNALE (C.D. SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONI UTILI A RIDURRE LE PROBABILITÀ DI RISCHIO. COME DA MODELLO PIANO DI PREVENZIONE CODAU).**

Di seguito vengono previsti gli interventi nel corso del triennio di riferimento, indicando per ciascuna attività da implementare la competenza e l'ambito (Prevenzione/Controllo/Formazione). Di seguito è riportata una tabella con utili spunti riguardanti attività implementabili:

#### **Attività e Tempi 2016-2018**

<b>Competenza /Aree di rischio</b>	<b>Ambito/Obiettivo</b>	<b>Attività da implementare</b>	<b>Responsabili</b>	<b>Indicatori</b>
Consultazioni per la revisione del P.T.P.C. e la mappatura dei processi con i responsabili delle strutture /Tutte le aree di rischio	Prevenzione/Controllo Valutazione Trattamento Area di rischio: mappatura processi	Riunione/scambio osservazioni con i responsabili strutture	RTC e Responsabili delle strutture	Realizzazioni mappatura processi
Procedura di audit interni/ Tutte le aree di rischio	Controllo/Controllo a campione in singole attività nelle aree di	Condotti in conformità delle norme ISO	RTC e Responsabili delle strutture/Area Qualità/	Numero di Audit almeno pari all'anno

	rischio			precedente
Integrazione con Piano della Performance	Ambito direzionale/Visio ne integrata documenti/Progra mmazione	Piano integrato in relazione a direttive ANAC/Anvur	Direzione/Area Qualità	ON/OFF= adozione piano integrato
Implementazione monitoraggio rispetto tempistica procedimenti/ Tutte le aree di rischio	Controllo/Rispett o dei tempi	Aggiornamento costante	Responsabili delle strutture e dei procedimenti	ON/OFF= audit sui procedime nti
Misure in materia di autorizzazione incarichi esterni/Area personale	Controllo/Confor mità art.53 Dlgs.165/2001 al	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Area personale	ON/OFF= Numero contestazi oni
Obblighi di trasparenza/Aree di rischio coinvolte in Amministrazione trasparente	Prevenzione/Risp etto dei tempi di emanazione del piano/aggiorname nto piano e siti trasparenza	Approvazione del P.T.T.I. entro i tempi di legge e aggiornamento periodico dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013	RTC / Area Qualità/Responsa bili Strutture/Referent i dati	Aggiorna mento sito Amministr azione Trasparent e/Bussola trasparen za
Formazione del personale/ Aree di rischio e non	Prevenzione/Diff usione della cultura di anticorruzione	Formazione e aggiornamento in relazione al nuovo Piano integrato 2016-2018	Direzione e RTC	Svolgimen to di almeno una iniziativa di informazio ne e formazion e specifica per il personale docente e di ricerca
Dirigenti/Responsabil i di Servizio/Tutte le aree di rischio	Prevenzione/Trasparenza	Realizzare un censimento di tutta l'Area di propria competenza, in particolare attraverso una verifica delle risorse umane disponibili degli incarichi e delle responsabilità dei singoli	RTC/Responsabil i strutture	Realizzazio ne e compilazio ne di una scheda apposita

		progetti affidati, dei processi che coinvolgono i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate e delle vertenze in corso.*		
--	--	--	--	--

\*Alla luce di quanto sopra, le suddette schede dovrebbero consentire di: proporre misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto; fornire al Responsabile della Prevenzione della Corruzione le informazioni necessarie e le proposte adeguate per l'adozione di misure nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione. Qualora emergesse un effettivo e concreto rischio di corruzione, avanzare proposte per la rotazione del personale soggetto a procedimenti penali e/o disciplinari per condotta di natura corruttiva. Segnalare al Responsabile della Prevenzione della Corruzione (art. 1, comma 9, lettera c, Legge 190/2012) ogni evento o dati utili per l'espletamento delle proprie funzioni.

Aree di rischio Contratti e personale	Controllo e prevenzione	Avvio, d'intesa con i responsabili dei settori/Servizi di cui al paragrafo 4 di un processo che consenta di monitorare rigorosamente i rapporti tra l'Ateneo e i soggetti con cui vengono stipulati i contratti o con i quali è attivo un rapporto di scambi economici, con la previsione di vincoli a tutela della prevenzione: rapporti di parentela, coinvolgimenti affini (ex art. 1, comma 9, lettera e, Legge 190/2012).	RTC/ Responsabili strutture delle aree di rischio	Scheda di verifica coinvolgimenti o parenti e affini
---------------------------------------	-------------------------	--	--	--

## **15 PROGRAMMA PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA'**

### **1. INTRODUZIONE**

L'art. 11, comma 2, del D.Leg. 27 ottobre 2009, n.250, prevede che “ogni amministrazione adotti un Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità”.

Questo documento programmatico è redatto sulla base delle linee guida stabilite dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) con delibera del 14 ottobre 2010, n. 105 e successive integrazioni, e indica le iniziative previste dall'Ateneo per garantire un adeguato livello di trasparenza e la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Inoltre, in attuazione della delega contenuta nella Legge 190/2012 sulla prevenzione repressione della corruzione, la recente emanazione della Dlgs. 33/2013, recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicazione, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” sono stati ampliati gli obblighi di pubblicazione. In particolare si tiene conto e si dà per la prima volta attuazione alle Linee Guida Anvur del luglio 2015, in tema di piano integrato performance-anticorruzione-trasparenza. Ciò anche in conformità alla Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 di ANAC, Aggiornamento 2015 al PNA, pag. 8, secondo e terzo punto, ove si raccomanda di inserire il Programma per la Trasparenza all'interno del PTPC, come specifica sezione, circostanza attualmente prevista solo come possibilità dal Dlgs. 33/2013, art. 10, comma 2.

La trasparenza è intesa, come evidenziato dall'art. 11 del D. Lgs. 150/09, come “**accessibilità totale** [...] *delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione*”. Un concetto quindi fortemente avanzato rispetto a quello dettato dalla legge 241/90 e che si rifà al concetto moderno dell'open government. Infatti mentre con la 241/90 la trasparenza era riferita al diritto di accesso ai documenti amministrativi, qualificato dalla titolarità di un interesse azionabile dinanzi al giudice diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento visionabile, **l'accessibilità totale presuppone invece l'accesso da parte di tutta la collettività a tutte le informazioni pubbliche con il principale “scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità** (Art.11, comma 1 D.Lgs 150/09).

Si delinea quindi un diverso regime di accessibilità alle informazioni. Dati e notizie concernenti le pubbliche amministrazioni e gli amministratori dei servizi e dei fondi pubblici, perciò, necessitano di una chiara e inequivoca pubblicizzazione, che favorisca un rapporto diretto tra la singola amministrazione e il cittadino, nonché “*forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità*” (art. 11, comma 1, del D. Lgs. 150/09). In tale ottica, anche la pubblicazione dei Codici di Comportamento sui siti istituzionali delle singole amministrazioni si inserisce nella logica dell'adempimento ad un obbligo di trasparenza.

L'Università per Stranieri di Siena, coerentemente con gli obblighi di legge, mette in atto politiche di trasparenza e integrità, nel rispetto e assicurando la protezione dei dati personali. A proposito, merita far presente che la tutela della privacy viene comunque garantita; infatti, il Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 (Codice in materia di Protezione dei Dati Personali), all'art. 1 dispone che: “*Chiunque ha diritto alla protezione dei dati personali che lo riguardano. Le notizie concernenti lo svolgimento delle prestazioni di chiunque sia addetto ad una funzione pubblica e la relativa valutazione non sono oggetto di protezione della riservatezza personale*”. I dati pubblicati on line attengono unicamente allo svolgimento del servizio pubblico: le azioni amministrative devono essere facilmente valutabili da parte di tutti i singoli stakeholder, che

devono poter monitorare la performance dell'organizzazione stessa, concetto che si sostanzia nei titoli II e III del D. Lgs. 150/09.

Tutti i dati attinenti allo svolgimento della prestazione di chi sia addetto a una funzione pubblica, dunque, devono essere resi accessibili, in quanto la trasparenza, come afferma la CIVIT, nella ricordata delibera del 14 ottobre 2010, n. 105, *“costituisce espressione di quei valori di buon andamento e imparzialità delle pubbliche amministrazioni, che trovano un tradizionale riconoscimento negli articoli 97, 98 nonché 3 della Costituzione”*. **La pubblicazione di determinate informazioni pubbliche risulta inoltre strumentale alla prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni. La trasparenza è dunque il mezzo per prevenire e svelare situazioni in cui possono annidarsi forme di illecito e di conflitti di interesse.**

Correlato al principio di trasparenza vi è quello di **performance organizzativa**. Infatti oltre ad una chiara ed univoca pubblicazione di dati, procedure e relative responsabilità, è necessario rendere conto del risultato complessivo dell'organizzazione, perché venga sottoposto ad una continua valutazione da parte dei propri principali stakeholder. Ogni dato accessibile diviene, perciò, un biglietto da visita dell'organizzazione stessa, dei suoi componenti, del suo management, del suo orientamento all'utenza.

## 2. DATI PUBBLICATI NELLA SEZIONE AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE DEL SITO ISTITUZIONALE

Al fine di consentire un'**accessibilità totale**, l'Università per Stranieri di Siena, ai sensi del D.Lgvo. n. 33 del 14.03.2013, pubblica all'interno del proprio sito web [www.unistrasi.it](http://www.unistrasi.it), nel link in homepage "Amministrazione trasparente" i dati riportati nel seguente schema:

Denominazione sotto-sezione 1 livello	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Contenuti (riferimento al decreto)
Disposizioni generali	Programma per la Trasparenza e l'integrità	<a href="#">Art. 10</a> , c. 8, lett. a
	Atti generali	<a href="#">Art. 12</a> , c. 1,2
	Oneri informativi per cittadini e imprese	<a href="#">Art. 34</a> , c. 1,2
Organizzazione	Organi di indirizzo politico-amministrativo	<a href="#">Art. 13</a> , c. 1, lett. a <a href="#">Art. 14</a>
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	<a href="#">Art. 47</a>
	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	<a href="#">Art. 28</a> , c. 1
	Articolazione degli uffici	<a href="#">Art. 13</a> , c. 1, lett. b, c
	Telefono e posta elettronica	<a href="#">Art. 13</a> , c. 1, lett. d
Consulenti e collaboratori		<a href="#">Art. 15</a> , c. 1,2
Personale	Incarichi amministrativi di vertice	<a href="#">Art. 15</a> , c. 1,2 <a href="#">Art. 41</a> , c. 2, 3
	Dirigenti	<a href="#">Art. 10</a> , c. 8, lett. d
		<a href="#">Art. 15</a> , c. 1,2,5
		<a href="#">Art. 41</a> , c. 2, 3
	Posizioni organizzative	<a href="#">Art. 10</a> , c. 8, lett. d
	Dotazione organica	<a href="#">Art. 16</a> , c. 1,2
	Personale non a tempo indeterminato	<a href="#">Art. 17</a> , c. 1,2
	Tassi di assenza	<a href="#">Art. 16</a> , c. 3
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	<a href="#">Art. 18</a> , c. 1
	Contrattazione collettiva	<a href="#">Art. 21</a> , c. 1
Contrattazione integrativa	<a href="#">Art. 21</a> , c. 2	
OIV	<a href="#">Art. 10</a> , c. 8, lett. c	
Bandi di concorso		<a href="#">Art. 19</a>

Performance	Piano della Performance	<a href="#">Art. 10</a> , c. 8, lett. b
	Relazione sulla Performance	<a href="#">Art. 10</a> , c. 8, lett. b
	Ammontare complessivo dei premi	<a href="#">Art. 20</a> , c. 1
	Dati relativi ai premi	<a href="#">Art. 20</a> , c. 2
	Benessere organizzativo	<a href="#">Art. 20</a> , c. 3
Enti controllati	Enti pubblici vigilati	<a href="#">Art. 22</a> , c. 1, lett. a <a href="#">Art. 22</a> , c. 2, 3
	Società partecipate	<a href="#">Art. 22</a> , c. 1, lett. b <a href="#">Art. 222</a> , c. 2, 3
	Enti di diritto privato controllati	<a href="#">Art. 222</a> , c. 1, lett. c <a href="#">Art. 22</a> , c. 2, 3
	Rappresentazione grafica	<a href="#">Art. 22</a> , c. 1, lett. d
Attività e procedimenti	Dati aggregati attività amministrativa	<a href="#">Art. 24</a> , c. 1
	Tipologie di procedimento	<a href="#">Art. 35</a> , c. 1,2
	Monitoraggio tempi procedurali	<a href="#">Art. 24</a> , c. 2
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	<a href="#">Art. 35</a> , c. 3
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo politico	<a href="#">Art. 23</a>
	Provvedimenti dirigenti a) autorizzazione o concessione; b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici, relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163; c) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del decreto legislativo n. 150 del 2009; d) accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	<a href="#">Art. 23</a>
Controlli sulle imprese		<a href="#">Art. 25</a>
Bandi di gara e contratti		<a href="#">Art. 37</a> , c. 1,2
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Criteri e modalità	<a href="#">Art. 26</a> , c. 1
	Atti di concessione	<a href="#">Art. 26</a> , c. 2 <a href="#">Art. 27</a>
Bilanci	Bilancio preventivo e consuntivo	<a href="#">Art. 29</a> , c. 1
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	<a href="#">Art. 29</a> , c. 2
Beni immobili e gestione patrimonio	Patrimonio immobiliare	<a href="#">Art. 30</a>
	Canoni di locazione o affitto	<a href="#">Art. 30</a>
Controlli e rilievi sull'amministrazione		<a href="#">Art. 31</a> , c. 1
Servizi erogati	Carta dei servizi e standard di qualità	<a href="#">Art. 32</a> , c. 1
	Costi contabilizzati	<a href="#">Art. 32</a> , c. 2, lett. a <a href="#">Art. 10</a> , c. 5
	Tempi medi di erogazione dei servizi	<a href="#">Art. 32</a> , c. 2, lett. b
	Liste di attesa	<a href="#">Art. 41</a> , c. 6
Pagamenti dell'amministrazione	Indicatore di tempestività dei pagamenti	<a href="#">Art. 33</a>
	IBAN e pagamenti informatici	<a href="#">Art. 36</a>
Opere pubbliche		<a href="#">Art. 38</a>
Pianificazione e governo del territorio		<a href="#">Art. 39</a>
Informazioni ambientali		<a href="#">Art. 40</a>
Strutture sanitarie private accreditate		<a href="#">Art. 41</a> , c. 4

Interventi straordinari e di emergenza		<a href="#">Art. 42</a>
Altri contenuti		

## 2.1 MODALITÀ DI PUBBLICAZIONE DEI DATI E DEL PROGRAMMA

I dati e, in generale, le informazioni indicate precedentemente, vengono pubblicati in un'apposita

**sezione** del sito denominata “**Amministrazione trasparente**”, raggiungibile da un link chiaramente identificabile dall'etichetta “Amministrazione trasparente” posto nella home page del sito internet dell'Ateneo. Le modalità tecniche utilizzate per la pubblicazione dei dati nel sito si adeguano a quanto stabilito dalla **Legge 14 marzo 2013 n. 33**.

I contenuti di tale sezione sono strutturati in coerenza con le indicazioni contenute nella citata delibera CIVIT n. 105/10, integrate con la delibera CIVIT- ANAC Autorità Nazionale Anticorruzione n. 50/2013 recente “Linee guida per l'aggiornamento del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2014-2016” (non ancora sostituita ad oggi), ed è garantita la tempestività della pubblicazione ove ci fossero delle modificazioni del dato o dell'informazione.

E' prevista anche la possibilità per gli utenti di interagire con l'Ateneo grazie all'invio di feedback

e valutazioni relative alla qualità delle informazioni pubblicate, attraverso una specifica funzione

inserita all'interno della sezione stessa.

Tra le novità previste dal Decreto Legislativo n. 33/2013 è previsto **l'istituto dell'accesso civico**, attraverso il quale chiunque può vigilare, attraverso i siti web istituzionali, non solo sul corretto adempimento formale degli obblighi di pubblicazione, ma soprattutto sulle finalità e le modalità di utilizzo delle risorse pubbliche da parte delle pubbliche amministrazioni e degli altri enti destinatari delle norme. A tal fine nella sezione “Amministrazione Trasparente” è possibile trovare nella sezione “Altri contenuti” le informazioni relative alle modalità di esercizio di tale diritto.

La pubblicazione delle informazioni e dei documenti viene effettuata in formato aperto, in coerenza con le “Linee Guida Siti Web” e con quelle del D.Lgs. 33/2013. Sono pubblicati, sempre in formato aperto, i dati su cui si poggiano le informazioni stesse (ad esempio, le tabelle contenute nei documenti).

Dal punto di vista organizzativo, Allo scopo di strutturare il sistema di pubblicazione, responsabilizzare le strutture e il personale, è stata creata una rete di referenti, addetti alla pubblicazione delle informazioni afferenti alle varie strutture dell'Ateneo. Tali referenti rispondono direttamente al rispettivo capostruttura, ma sono coordinati dal Responsabile per la Trasparenza, coadiuvato dal responsabile tecnico che svolgono inoltre funzioni di monitoraggio e impulso. Quanto sopra è organizzato in apposito provvedimento.

## 2.2 POSTA ELETTRONICA CERTIFICATA (PEC)

La Posta Elettronica Certificata (PEC) è un sistema di posta elettronica nel quale è fornita al mittente attestazione elettronica dell'invio e della consegna di documenti informatici. La PEC ha valenza legale.

L'Università per Stranieri di Siena, in attuazione dei principi di trasparenza rispondenti agli obblighi previsti dal legislatore (cfr. art. 6, comma 1, del D. Lgs. n. 82/05, artt. 16, comma 8, e 16-bis, comma 6, del D. L. n. 185/08, convertito con modificazioni dalla L. n. 2/09, e art. 34, comma 1, della L. n. 69/09) si è dotata di un indirizzo PEC consultabile sulla home page nella sezione “Amministrazione trasparente”.

### **3. ELABORAZIONE E ADOZIONE DEL PROGRAMMA**

Il Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione e Corruzione predispose il Programma sulla base degli obiettivi strategici indicati dagli organi di vertice e sulla base dei contributi dei singoli uffici. Il Consiglio di Amministrazione adotta il Programma triennale o il suo aggiornamento entro il 31 gennaio di ogni anno.

Al fine di favorire una più ampia partecipazione e nello spirito di condivisione del principio di trasparenza e per l'individuazione, l'elaborazione, l'aggiornamento, la verifica dell'usabilità e la pubblicazione dei dati vengono individuate le seguenti strutture: DADR - Scuola superiore di Dottorato e Specializzazione - Segreteria Generale Area Assicurazione Qualità - Area Risorse Umane - Risorse Finanziarie - Coordinamento acquisti centralizzati, contratti, gare, appalti - Coordinamento studi, ricerche, normative, documentazione e Contenzioso - Servizi tecnici, gestione del patrimonio, della sicurezza e magazzino - Centro servizi informatici - Area Management didattico e URP - Coordinamento amministrativo dei Centri di Ricerca - Staff per il Governo dell'ateneo e l'Internazionalizzazione

Il Programma viene emanato con Decreto del Rettore, pubblicato nel sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" e inoltrato all' Anvur.

#### **3.1 PROCESSO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

L'Università per Stranieri di Siena si impegna a favorire l'effettiva conoscenza e utilizzazione dei dati e la partecipazione degli stakeholder interni ed esterni alle iniziative per la trasparenza e l'integrità.

L'Università è sempre stata impegnata, infatti, nel dialogo e nel coinvolgimento della società in genere e degli stakeholder in particolare, con peculiare riferimento agli studenti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, alla comunità scientifica, ai media e in senso lato al contesto sociale del territorio.

L'Ateneo ritiene particolarmente interessati alla tematica della trasparenza gli stakeholder esterni cioè gli studenti potenziali e le loro famiglie, le istituzioni e le imprese del territorio, i media e in generale la collettività, e gli stakeholder interni individuati negli studenti, nei docenti e nei dipendenti tecnico-amministrativi.

La comunicazione finalizzata al coinvolgimento di tali portatori di interesse avverrà precipuamente attraverso il sito web di Ateneo ed in particolare la sezione "Amministrazione trasparente" contenente tutti i dati, le informazioni e i link relativi, e le Giornate della Trasparenza.

#### **3.2 COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Il concetto di trasparenza è direttamente collegato al concetto di performance, laddove lo scopo di fondo è quello del miglioramento continuo dei servizi pubblici.

Infatti la pubblicazione dei dati e delle informazioni mira a garantire una conoscenza dell'azione amministrativa a tutti gli stakeholder.

Pertanto il Programma della trasparenza rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica, all'interno del ciclo della performance.

L'Ateneo rende pubblici, facilmente raggiungibili tramite link in home page "Amministrazione trasparente", ai sensi dell' art. 11, comma 8, lettera b), del D. Lgs. n. 150/09:

- Piano della Performance;
- Relazione sulla Performance;
- documento di "Riesame della direzione e obiettivi della qualità" (D.R. n. 260 del 1 luglio 2011, prot. n. 9185) che prevede obiettivi, target, indicatori, quindi è parte integrante dello sviluppo dell'albero della performance

### 3.3 STATO D'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA E AZIONI DI PROGRAMMA

Lo stato di attuazione del Programma è pubblicato nel sito web d'Ateneo ed aggiornato periodicamente, con cadenza almeno semestrale.

Come previsto dalla delibera CIVIT n. 105/2010, nel sito web è accessibile un prospetto riepilogativo che riporta le informazioni relative alle azioni del Programma e al relativo stato di attuazione.

Il prospetto è realizzato in formato aperto, standard e facilmente interpretabile sia da un utente che da un programma software.

Sotto-sezione livello 1	Sotto-sezione livello 2	Descrizione dell'Azione	Struttura di riferimento
<b>Disposizioni generali</b>	<b>Programma per la Trasparenza e l'Integrità</b>		<b>SEGRETERIA GENERALE</b>
	<i>Art. 10, c. 8, lett. a), d.lgs. n. 33/2013 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione</i>		
	<b>Aggiornamento annuale</b>		
	<b>Atti generali</b>		
	<i>Art. 12, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Riferimenti normativi con i relativi link alle norme di legge statale pubblicate nella banca dati "Normattiva" che regolano l'istituzione, l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni</i>		
	<b>Aggiornamento tempestivo</b>		
	<i>Direttive, circolari, programmi, istruzioni e ogni atto che dispone in generale sulla organizzazione, sulle funzioni, sugli obiettivi, sui procedimenti, ovvero nei quali si determina l'interpretazione di norme giuridiche che riguardano o dettano disposizioni per l'applicazione di esse</i>		
	<b>Aggiornamento tempestivo</b>		
	<i>Art. 55, c. 2, d.lgs. n. 165/2001 Art. 12, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Codice disciplinare, recante l'indicazione delle infrazioni del codice disciplinare e relative sanzioni (pubblicazione on line in alternativa all'affissione in luogo accessibile a tutti - art. 7, l. n. 300/1970) Codice di condotta inteso quale codice di comportamento</i>		

	<p><b>Aggiornamento tempestivo</b></p> <hr/> <p><b>Oneri informativi per cittadini e imprese</b> Art. 34, d.lgs. n. 33/2013 <i>Regolamenti ministeriali o interministeriali, provvedimenti amministrativi a carattere generale adottati dalle amministrazioni dello Stato per regolare l'esercizio di poteri autorizzatori, concessori o certificatori, nonché l'accesso ai servizi pubblici ovvero la concessione di benefici con allegato elenco di tutti gli oneri informativi gravanti sui cittadini e sulle imprese introdotti o eliminati con i medesimi atti</i></p> <hr/> <p><b>Scadenario obblighi amministrativi</b> Art. 29, c. 3, d.l. n. 69/2013 (attualmente in fase di conversione) <i>Scadenario con l'indicazione delle date di efficacia dei nuovi obblighi amministrativi a carico di cittadini e imprese introdotti dalle amministrazioni (secondo le modalità determinate con uno o più D.P.C.M. da adottare entro 90 gg. dall'entrata in vigore del d.l. n. 69/2013)</i></p> <p><b>Aggiornamento tempestivo</b></p> <hr/>	
<p><b>Organizzazione</b></p>	<p><b>Organi di indirizzo politico-amministrativo</b> Art. 13, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013 <i>Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione, con l'indicazione delle rispettive competenze</i></p> <p><b>Aggiornamento tempestivo</b></p> <hr/> <p><i>Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo (Art. 14, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013)</i></p> <p><b>Aggiornamento tempestivo</b></p> <hr/> <p><i>Curricula (Art. 14, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013)</i></p> <p><b>Aggiornamento tempestivo</b></p> <hr/> <p><i>Compensi di qualsiasi natura connessi</i></p>	

<p><i>all'assunzione della carica (Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013)</i> <b>Aggiornamento tempestivo</b></p>	<p><b>SEGRETERIA GENERALE</b></p>
<p><i>Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici (Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013)</i> <b>Aggiornamento tempestivo</b></p>	
<p><i>Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti (Art. 14, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013)</i> <b>Aggiornamento tempestivo</b></p>	
<p><i>Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti (Art. 14, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013)</i> <b>Aggiornamento tempestivo</b></p>	
<p><i>Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013) – Art. 1 c. 1 n, 5 Legge n. 441/1992</i></p>	
<p><i>1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (obbligo non previsto per i comuni con popolazione inferiore ai 15000 abitanti)</i> <b>Aggiornamento annuale</b></p>	
<p><i>2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili) (obbligo non previsto per i comuni con popolazione</i></p>	

	<p><i>inferiore ai 15000 abitanti)</i> <b>Aggiornamento annuale</b></p>	
	<p>4) <i>attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (obbligo non previsto per i comuni con popolazione inferiore ai 15000 abitanti)</i> <b>Aggiornamento annuale</b></p> <p>5) <i>dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione (con copia della dichiarazione annuale relativa ai redditi delle persone fisiche) [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (obbligo non previsto per i comuni con popolazione inferiore ai 15000 abitanti)</i> <b>Aggiornamento annuale</b></p>	
	<p><b>Sanzioni per mancata comunicazione dei dati</b> Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 <i>Provvedimenti di erogazione delle sanzioni amministrative pecuniarie a carico del responsabile della mancata comunicazione per la mancata o incompleta comunicazione dei dati concernenti la situazione patrimoniale complessiva del titolare dell'incarico (di organo di indirizzo politico) al momento dell'assunzione della carica, la titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie, del coniuge e dei parenti entro il secondo grado di parentela, nonché tutti i compensi cui dà diritto l'assunzione della carica -</i> <b>Aggiornamento tempestivo</b></p>	<p><b>SEGRETERIA GENERALE</b></p>
	<p><b>Articolazione degli uffici</b> Art. 13, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013</p>	<p><b>SEGRETERIA GENERALE</b></p>

	<p><i>Articolazione degli uffici – <b>aggiornamento tempestivo</b></i></p> <p><i>Illustrazione in forma semplificata, ai fini della piena accessibilità e comprensibilità dei dati, dell'organizzazione dell'amministrazione, mediante l'organigramma o analoghe rappresentazioni grafiche - <b>aggiornamento tempestivo</b></i></p> <p><i>Competenze e risorse a disposizione di ciascun ufficio, anche di livello dirigenziale non generale <b>aggiornamento tempestivo</b></i></p> <p><i>Nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici <b>aggiornamento tempestivo</b></i></p>	
	<p><b>Telefono e posta elettronica</b></p> <p><i>Art. 13, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013</i> <i>Elenco completo dei numeri di telefono e delle caselle di posta elettronica istituzionali e delle caselle di posta elettronica certificata dedicate, cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta inerente i compiti istituzionali - <b>aggiornamento tempestivo</b></i></p>	<p><b>CENTRO SERVIZI INFORMATICI</b></p>
<p><b>Consulenti e collaboratori</b></p>	<p>Art. 15, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 10, c. 8, lett. d), d.lgs. n. 33/2013 Art. 15, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013 Art. 15, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013 Art. 15, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001 Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001</p>	<p><b>AREA RISORSE UMANE</b></p>
<p><b>Personale</b></p>	<p><b>Incarichi amministrativi di vertice</b> Art. 15, c. 1, lett. a), c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 10, c. 8, lett. d), d.lgs. n. 33/2013, Art. 15, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013 Art. 15, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013 Art. 15, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013 <i>Estremi degli atti di conferimento di incarichi amministrativi di vertice a soggetti dipendenti della pubblica</i></p>	



	<p>2) <i>compensi, comunque denominati, relativi al rapporto di lavoro, con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato</i></p> <p>3) <i>dati relativi allo svolgimento di incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o allo svolgimento di attività professionali, e relativi compensi</i></p> <p>4) <i>dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico - art. 20 Dlgs 39/20123</i></p> <p>5) <i>dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico - Art. 20 Dlgs 39/2013 <b>aggiornamento annuale</b></i></p> <p><i>Elenco posizioni dirigenziali discrezionali</i></p> <p><i>Elenco delle posizioni dirigenziali, integrato dai relativi titoli e curricula, attribuite a persone, anche esterne alle pubbliche amministrazioni, individuate discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione</i></p> <p><i>Numero e tipologia dei posti di funzione che si rendono disponibili nella dotazione organica e relativi criteri di scelta - art. 19 del Dlgs 165/2001</i></p>	
	<p><b>Posizioni organizzative</b>  <i>Art. 10, c. 8, lett. d), d.lgs. n. 33/2013</i>  <i>Curricula dei titolari di posizioni organizzative redatti in conformità al vigente modello europeo</i></p>	<p><b>AREA UMANE</b>      <b>RISORSE</b></p>
	<p><b>Dotazione organica</b>  <i>Art. 16, c. 1, d.lgs. n. 33/2013</i>  <i>Art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013</i>  <i>Conto annuale del personale e relative spese sostenute, nell'ambito del quale sono rappresentati i dati relativi alla dotazione organica e al personale effettivamente in servizio e al relativo costo, con l'indicazione della distribuzione tra le diverse qualifiche e aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo</i></p>	<p><b>AREA UMANE</b>      <b>RISORSE</b></p>

	<p>politico - <b>aggiornamento annuale</b> Costo complessivo del personale a tempo indeterminato in servizio, articolato per aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico - <b>aggiornamento annuale</b></p>	
	<p><b>Personale non a tempo indeterminato</b> Art. 17, c. 1 e 2, d.lgs. n. 33/2013 Personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato ed elenco dei titolari dei contratti a tempo determinato, con l'indicazione delle diverse tipologie di rapporto, della distribuzione di questo personale tra le diverse qualifiche e aree professionali, ivi compreso il personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico - <b>aggiornamento annuale</b></p> <p>Costo complessivo del personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, articolato per aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico - <b>aggiornamento trimestrale</b></p>	<p><b>AREA RISORSE UMANE</b></p>
	<p><b>Tassi di assenza</b> Art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013 Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale <b>Aggiornamento trimestrale</b></p>	<p><b>AREA RISORSE UMANE</b></p>
	<p><b>Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti</b> Art. 18, d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001 Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente, con l'indicazione dell'oggetto, della durata e del compenso spettante per ogni incarico</p>	<p><b>AREA RISORSE UMANE</b></p>
	<p><b>Contrattazione collettiva</b> Art. 21, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 - Art. 47, c. 8, d.lgs. n. 165/2001 Riferimenti necessari per la consultazione dei contratti e accordi collettivi nazionali ed eventuali interpretazioni autentiche</p>	<p><b>AREA RISORSE UMANE</b></p>

	<p><b>Contrattazione integrativa</b>  <i>Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013</i>  <i>Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 - Art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009</i>  <i>Contratti integrativi stipulati, con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa certificate dagli organi di controllo (collegio dei revisori dei conti, collegio sindacale, uffici centrali di bilancio o analoghi organi previsti dai rispettivi ordinamenti)</i>  <b>aggiornamento tempestivo</b>  <i>Specifiche informazioni sui costi della contrattazione integrativa, certificate dagli organi di controllo interno, trasmesse al Ministero dell'Economia e delle finanze, che predispone, allo scopo, uno specifico modello di rilevazione, d'intesa con la Corte dei conti e con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica -</i>  <b>aggiornamento annuale</b></p>	<p><b>AREA RISORSE UMANE</b></p>
	<p><b>OIV</b>  <i>Art. 10, c. 8, lett. c), d.lgs. n. 33/2013 Par. 14.2, delib. CiVIT n. 12/2013</i>  <i>Nominativi, curricula e compensi</i></p>	<p><b>AREA ASSICURAZIONE QUALITA'</b></p>
<b>Bandi concorso</b>	<b>di</b>	<p><b>AREA RISORSE UMANE</b></p>
<b>Performance</b>	<p><b>Sistema di misurazione e valutazione della Performance (art. 7, d.lgs. n. 150/2009)</b>  <i>Par. 1, delib. CiVIT n. 104/2010</i></p>	<p><b>AREA ASSICURAZIONE QUALITA'</b></p>
	<p><b>Piano della Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)</b>  <i>Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. n. 33/2013</i></p>	
	<p><b>Relazione sulla Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)</b>  <i>Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. n. 33/2013</i></p>	

	<p><b>Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance (art. 14, c. 4, lett. c), d.lgs. n. 150/2009)</b> <i>Par. 2.1, delib. CIVIT n. 6/2012</i></p> <hr/> <p><b>Ammontare complessivo dei premi</b> <i>Ammontare dei premi collegati alla performance stanziati</i> <i>Ammontare dei premi effettivamente distribuiti</i> <i>Art. 20, c. 1, d.lgs. n. 33/2013</i></p> <hr/> <p><b>Dati relativi ai premi</b> <i>Art. 20, c. 2, d.lgs. n. 33/2013</i> <i>Entità del premio mediamente conseguibile dal personale dirigenziale e non dirigenziale</i> <i>Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi</i> <i>Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti</i></p> <hr/> <p><b>Benessere organizzativo</b> <i>Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 33/2013</i> <i>Livelli di benessere organizzativo</i></p>	<p><b>SERVIZI TECNICI, GESTIONE PATRIMONIO, DELLA SICUREZZA E MAGAZZINO</b></p>
<p><b>Enti controllati</b></p>	<p><b>Enti pubblici vigilati</b> <i>Art. 22, c.1 lett. a</i> <i>Art. 22 c. 2, 3</i> <b>Società partecipate</b> <i>Art. 22, c. 1, lett. b</i> <i>Art. 22 c. 2, 3</i> <b>Enti di diritto privato controllati</b> <i>Art. 22, c.1 lett. c</i> <i>Art. 22 c. 2, 3</i> <b>Rappresentazione grafica</b> <i>Art. 22, c.1 lett. d</i></p>	<p><b>SEGRETERIA GENERALE</b></p>
<p><b>Attività e procedimenti</b></p>	<p><b>Dati aggregati attività amministrativa</b> <i>Dati relativi alla attività amministrativa, in forma aggregata, per settori di attività, per competenza degli organi e degli uffici, per</i></p>	

	<i>tipologia di procedimenti</i> <i>Art. 24, c. 1, d.lgs. n. 33/2013</i>	<b>AREA RISORSE UMANE</b>
	<b>Tipologie di procedimento</b> <i>Art. 35 d.lgs. n. 33/2013</i>	
	<b>Monitoraggio tempi procedurali</b> <i>Art. 24, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 28, l. n. 190/2012</i>	<b>SEGRETERIA GENERALE</b>
	<b>Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati</b> <i>Art. 35, c. 3, dlgs n 33/2013</i>	<b>AREA MANAGEMENT DIDATTICO E URP e CENTO SERVIZI INFORMATICI</b>
<b>Provvedimenti</b>	<b>Provvedimenti organi indirizzo politico</b> <i>Art. 23, c. 1 e c. 2, d.lgs. n. 33/2013</i>	<b>SEGRETERIA GENERALE e AREA ACQUISTI CENTRALIZZATI E SERVIZI TECNICI</b>
	<b>Provvedimenti dirigenti amministrativi</b> <i>Art. 23, c. 1 e c. 2, d.lgs. n. 33/2013</i>	
<b>Controlli sulle imprese</b>	<b>Tipologie di controllo</b> <i>Art. 25, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013</i> Elenco delle tipologie di controllo a cui sono assoggettate le imprese in ragione della dimensione e del settore di attività, con l'indicazione per ciascuna di esse dei criteri e delle relative modalità di svolgimento	<b>COORDINAMENTO STUDI, RICERCHE NORMATIVE, DOCUMENTAZIONE E CONTENZIOSO  AREA ACQUISTI CENTRALIZZATI E SERVIZI TECNICI</b>
	<b>Obblighi e adempimenti</b> <i>Art. 25, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013</i> Elenco degli obblighi e degli adempimenti delle attività di controllo che le imprese sono tenute a rispettare per ottemperare alle disposizioni normative.	

<p><b>Bandi di gara e contratti</b></p>	<p>In questa sezione vanno pubblicate le informazioni relative alle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di opere e lavori pubblici, servizi e forniture.</p>	<p><b>COORDINAMENTO STUDI, RICERCHE NORMATIVE, DOCUMENTAZIONE E CONTENZIOSO</b></p> <p><b>AREA ACQUISTI CENTRALIZZATI E SERVIZI TECNICI</b></p>
	<p>Avviso di preinformazione (art. 63 – 66 del D.Lgs 163/2006)</p>	
	<p>Delibera a contrattare, nell'ipotesi di procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara</p>	
	<p>Avvisi, bandi e inviti per contratti di lavori sottosoglia comunitaria (art. 63 – 122 del D.Lgs 163/2006)</p> <p>Avvisi, bandi e inviti per contratti di servizi e forniture sottosoglia comunitaria (art. 63 – 124 del D.Lgs 163/2006)</p> <p>Avvisi, bandi e inviti per contratti di lavori soprasoglia comunitaria (art. 66 del D.Lgs 163/2006)</p> <p>Avvisi, bandi e inviti per contratti di servizi e forniture soprasoglia comunitaria (art. 66 del D.Lgs 163/2006)</p> <p>Bandi e avvisi per appalti di lavori nei settori speciali (art. 66 – 206 del D.Lgs 163/2006)</p> <p>Bandi e avvisi per appalti di servizi e forniture nei settori speciali (art. 66 – 206 del D.Lgs 163/2006)</p> <p>Avviso sui risultati della procedura di affidamento (art. 65 – 66 del D.Lgs 163/2006)</p> <p>Avvisi sistema di qualificazione (art. 66 – 223 del D.Lgs 163/2006)</p>	<p><b>COORDINAMENTO STUDI, RICERCHE NORMATIVE, DOCUMENTAZIONE E CONTENZIOSO</b></p> <p><b>AREA ACQUISTI CENTRALIZZATI E SERVIZI TECNICI</b></p>
	<p>Informazioni sulle singole procedure <u>(da pubblicare secondo le "Specifiche tecniche per la pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 1, comma 32, della Legge n. 190/2012", adottate con Comunicato del Presidente dell'AVCP del 22 maggio 2013)</u></p> <p>Codice Identificativo di Gara (CIG)</p> <p>Struttura proponente</p> <p>Oggetto del bando</p>	<p><b>COORDINAMENTO STUDI, RICERCHE NORMATIVE, DOCUMENTAZIONE E CONTENZIOSO</b></p> <p><b>AREA ACQUISTI CENTRALIZZATI E SERVIZI TECNICI</b></p>

	<p>           Procedura scelta del contraente            Elenco degli operatori inviati a presentare offerte/Numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento            Aggiudicatario            Importo di aggiudicazione            Tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura            Importo delle somme liquidate            Tabelle riassuntive rese liberamente scaricabili in un formato digitale standard aperto con informazioni sui contratti relative all'anno precedente (nello specifico CIG, strutta proponente, oggetto del bando, procedura di scelta del contraente, elenco degli operatori invitati a presentare offerte/numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, aggiudicatario, importo di aggiudicazione, tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, importo delle somme liquidate)         </p>	
<p> <b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b> </p>	<p> <b>Criteri e modalità</b>            Art. 26, c. 1, d.lgs. n. 33/2013            Atti con i quali sono determinati i criteri e le modalità cui le amministrazioni devono attenersi per la concessione di sovvenzione, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati:            Accordi e convenzioni per l'assistenza medica –  <b>(da riprendere dal sito sezione studenti)</b>            Regolamento concessione borse di studio <b>(da riprendere dal sito sezione regolamenti)</b>            Regolamentazione richieste di rimborso della quota alloggio presentate dagli studenti rinunciatari del posto assegnato presso la casa dello studente <b>(da riprendere dal sito sezione regolamenti)</b> </p>	<p> <b>AREA MANAGEMENT DIDATTICO E URP</b> </p>
	<p> <b>Atti di concessione</b>            Art. 26, c. 1, c. 2 d.lgs. n. 33/2013            Art. 27, c. 1, lett. a), b), c), d), e), f) del d.lgs. n. 33/2013              Atti di concessione di sovvenzione, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo         </p>	

	<p>superiore a mille euro Per ciascun atto: nome dell'impresa o dell'ente e i rispettivi dati fiscali o il nome di altro soggetto beneficiario importo del vantaggio economico corrisposto norma o titolo base dell'attribuzione ufficio e funzionario o dirigente responsabile del relativo procedimento amministrativo modalità seguita per l'individuazione del beneficiario link al progetto selezionato link al curriculum del soggetto incaricato</p> <p>Art. 27, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Elenco (in formato tabellare aperto) dei soggetti beneficiari degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro</p> <p>NB è fatto divieto di diffusione di dati da cui sia possibile ricavare informazioni relativo allo stato di salute e alla situazione di disagio economico-soglie degli interessati.</p>	
<p><b>Bilanci</b></p>	<p><b>Bilancio preventivo e consuntivo</b> Art. 29, c. 1, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 15, l. n. 190/2012; Art. 32, c. 2, l. n. 69/2009; Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011</p> <p>Bilancio di previsione di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche.</p> <p>Bilancio consuntivo di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche.</p> <p><b>Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio</b> Art. 29, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, con l'integrazione delle risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti e gli aggiornamenti in corrispondenza di ogni nuovo</p>	<p><b>AREA RISORSE FINANZIARIE</b></p>

	esercizio di bilancio, sia tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, sia attraverso dei valori obiettivo e la soppressione di obiettivi già raggiunti oppure oggetto di ripianificazione.	
<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>	<b>Patrimonio immobiliare</b> Art. 30, d.lgs. n. 33/2013 Informazioni identificative sugli immobili posseduti	<b>AREA ACQUISTI CENTRALIZZATI E SERVIZI TECNICI</b>
	<b>Canoni di locazione o affitto</b> Art. 30, d.lgs. n. 33/2013 Canoni di locazione o di affitto versati o percepiti	<b>SEGRETERIA GENERALE</b>
<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>	Art. 31, d.lgs. n. 33/2013 In questa sezione vanno pubblicati, unitamente agli atti cui si riferiscono i rilievi non recepiti degli organi di controllo interno, degli organi di revisione amministrativa e contabile e tutti i rilievi ancorché recepiti dalla Corte dei Conti, riguardanti l'organizzazione e l'attività amministrativa dell'amministrazione o di singoli uffici	<b>SEGRETERIA GENERALE</b>
<b>Servizi erogati</b>	<b>Carta dei servizi e standard di qualità</b> Art. 32, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Carta dei servizi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici	<b>SEGRETERIA GENERALE E ASSE GOVERNO STRATEGICO</b>
	Class action Notizia del ricorso in giudizio proposto dai titolari di interessi giuridicamente rilevanti ed omogenei nei confronti delle amministrazioni e dei concessionari di servizio pubblico al fine di ripristinare il corretto svolgimento della funzione o la corretta erogazione di un servizio Sentenza di definizione del giudizio Misure adottate in ottemperanza alla sentenza. <b>Non dovrebbe riguardare le Università</b>	
	<b>Costi contabilizzati</b> Costi contabilizzati dei servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi, evidenziando quelli	<b>AREA RISORSE FINANZIARIE</b>

	<p>effettivamente sostenuti e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato e il relativo andamento nel tempo</p>	
	<p><b>Tempi medi di erogazione dei servizi</b> Art. 32, c. 2, lett. a), d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 15, l. n. 190/2012; Art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013. Tempi medi di erogazione dei servizi (per ogni servizio erogato) agli utenti, sia finali che intermedi, con riferimento all'esercizio finanziario precedente</p>	<p><b>SEGRETERIA GENERALE E ASSE GOVERNO STRATEGICO</b></p>
<p><b>Pagamenti dell'amministrazione</b></p>	<p><b>Indicatore di tempestività dei pagamenti</b> Art. 33, d.lgs. n. 33/2013 Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture (indicatore di tempestività dei pagamenti) <b>Aggiornamento annuale</b></p>	<p><b>AREA RISORSE FINANZIARIE</b></p>
	<p><b>IBAN e pagamenti informatici</b> Art. 36, d.lgs. n. 33/2013; Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 82/2005 Nelle richieste di pagamento: i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonché i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento</p>	
<p><b>Altri contenuti - Corruzione</b></p>	<p><b>Piano triennale di prevenzione della corruzione</b> Emanato con D.R. n. 177.13 del 4 aprile 2013 – (riportare dal sito sezione “operazione trasparenza)</p>	<p><b>AREA ASSICURAZIONE QUALITA’</b></p>
	<p><b>Responsabile della prevenzione della corruzione</b> Art. 43, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Dott. Alessandro Balducci Nominato con D.R. n. 137.13 del 18 marzo 2013 (riportare dal sito sezione “operazione trasparenza)</p>	

	<p><b>Responsabile della trasparenza</b> delib. CiVIT n. 105/2010 e 2/2012 Responsabile della trasparenza (laddove diverso dal Responsabile della prevenzione della corruzione)</p>	
	<p><b>Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità</b></p>	
	<p><b>Relazione del responsabile della corruzione</b> Art. 1, c. 14, l. n. 190/2012 Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno)</p>	
	<p><b>Atti di adeguamento a provvedimenti CiVIT</b> Art. 1, c. 3, l. n. 190/2012 Atti adottati in ottemperanza a provvedimenti della CiVIT in materia di vigilanza e controllo nell'anticorruzione</p>	
	<p><b>Atti di accertamento delle violazioni</b> Art. 18, c. 5, d.lgs. n. 39/2013 Atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 39/2013</p>	
<p><b>Altri contenuti - Accesso civico</b></p>	<p><b>Accesso civico – art. 5 comma 4 d.lgs. 33/2013</b> Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Nome del Responsabile della trasparenza cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale</p>	<p><b>AREA ASSICURAZIONE QUALITA'</b></p>
	<p>Art. 5, c. 4, d.lgs. n. 33/2013 Nome del titolare del potere sostitutivo, attivabile nei casi di ritardo o mancata risposta, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale</p>	
<p><b>Altri contenuti - Accessibilità e Catalogo di dati,</b></p>	<p><b>Regolamenti</b> Art. 52, c. 1, d.lgs. 82/2005 Regolamenti che</p>	<p><b>CENTRO SERVIZI INFORMATICI E AUDIOVISIVI</b></p>

<p><b>metadati banche dati</b></p>	<p>e disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico e il riutilizzo dei dati</p> <p><b>Catalogo di dati, metadati e banche dati</b>          Art. 52, c. 1, d.lgs. 82/2005          Catalogo dei dati, dei metadati e delle relative banche dati in possesso delle amministrazioni</p> <p><b>Obiettivi di accessibilità (da pubblicare secondo le indicazioni contenute nella circolare dell'Agenzia per l'Italia digitale n. 61/2013)</b>          Art. 9, c. 7, d.l. n. 179/2012          Obiettivi di accessibilità dei soggetti disabili agli strumenti informatici per l'anno corrente (entro il 31 marzo di ogni anno)</p> <p><b>Provvedimenti per uso dei servizi in rete</b>          Art. 63, cc. 3-bis e 3-quater, d.lgs. n. 82/2005          Elenco dei provvedimenti adottati per consentire l'utilizzo di servizi in rete, anche a mezzo di intermediari abilitati, per la presentazione telematica da parte di cittadini e imprese di denunce, istanze e atti e garanzie fideiussorie, per l'esecuzione di versamenti fiscali, contributivi, previdenziali, assistenziali e assicurativi, per la richiesta di attestazioni e certificazioni, nonché dei termini e modalità di utilizzo dei servizi e dei canali telematici e della posta elettronica <b>(l'obbligo di pubblicazione dovrà essere adempiuto almeno 60</b></p>		
------------------------------------	--	--	--

	<b>giorni prima della data del 1 gennaio 2014, ossia entro il 1 novembre 2013)</b>		
<b>Altri contenuti - Dati ulteriori</b>	Art. 4, c. 3, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 9, lett. f), l. n. 190/2012 Dati, informazioni e documenti ulteriori che le pubbliche amministrazioni non hanno l'obbligo di pubblicare ai sensi della normativa vigente e che non sono riconducibili alle sottosezioni indicate		<b>SEGRETERIA GENERALE CENTRO SERVIZI INFORMATICI E AUDIOVISIVI</b>

#### **4. LE INIZIATIVE PER LA TRASPARENZA E LE INIZIATIVE PER LA LEGALITÀ E LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELL'INTEGRITÀ**

Tali iniziative sono per lo più orientate alla formazione del personale sui temi relativi al presente Programma.

Oltre ad iniziative concernenti il più ampio ambito del D. Lgs. n. 150/09, l'Università per Stranieri di Siena pianifica incontri e seminari su "Trasparenza, Valutazione e Merito" per far conoscere ai dipendenti e a tutta la comunità universitaria tutte le azioni utili al raggiungimento di un sistema di processi condivisi e fondati sulla legalità e sull'integrità.

##### **4.1 GIORNATE DELLA TRASPARENZA**

Saranno organizzate apposite Giornate della Trasparenza, con cadenza annuale e senza nuovi o maggiori oneri per il bilancio. Tali giornate saranno tenute dal Di Rettore Generale, dal Nucleo di Valutazione e dall'Area Qualità e saranno finalizzate ad illustrare a tutto il personale interno e ai diversi stakeholder dell'Ateneo le attività e gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione in tema di trasparenza e integrità. (A titolo esemplificativo e non certo tassativo: risultati della didattica, della ricerca, III missione, risultati di bilancio, valutazione AVA, documenti sulla Performance).

##### **4.2 ATTIVITÀ DI PROMOZIONE E DI DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI**

L'Università per Stranieri di Siena si propone di promuovere e diffondere i contenuti del Programma tramite pubblicazione sul sito dell'amministrazione di contenuti multimediali relativi alle giornate della trasparenza, all'aggiornamento del sito, alle FAQ ecc.

#### **5. ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER**

L'ascolto degli stakeholder è inoltre importante per individuare le aree a maggior rischio di mancata trasparenza e integrità e eliminare la distanza tra gli utenti e l'amministrazione.

#### **5.1 ATTIVITÀ DI RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI INTERESSE SUI DATI PUBBLICATI**

L'Università per Stranieri di Siena provvederà a raccogliere feedback dai cittadini e dagli stakeholders sul livello di utilità e di utilizzazione dei dati pubblicati. Tale rilevazione consentirà di effettuare scelte più consapevoli e mirate all'aggiornamento del programma.

#### **5.2 SERVIZIO DI GESTIONE RECLAMI**

L'Università per Stranieri di Siena raccoglierà tramite i propri uffici eventuali reclami sulla qualità delle informazioni pubblicate.

### **6. SISTEMA DI MONITORAGGIO INTERNO SULL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA**

All'interno dell'amministrazione il monitoraggio e l'audit sull'attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità sono svolti dal Di Rettore Generale e dal Nucleo di Valutazione/OIV

I criteri di monitoraggio vengono indicati in apposita delibera ANAC, con griglia di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione provvederà a:

- Monitorare, attestare l'avvenuta pubblicazione dei dati secondo il sistema di monitoraggio ANAC, ma può agire anche con controlli a campione;
- attività di audit sul processo di elaborazione e attuazione del Programma triennale nonché sulle misure di trasparenza adottate dall'Ateneo.

I risultati dei controlli confluiscono nella Relazione annuale che i Nuclei di Valutazione devono presentare e che dovrà contenere anche l'attestazione prevista dall'art. 14, c.4 lett.g) del decreto.

L'audit svolto è funzionale anche all'individuazione di inadempimenti che possono dar luogo alla responsabilità prevista dall'art. 11, c.9 del decreto.

## 16 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

**Piano triennale MIUR >**

**Indicatori MIUR >**

**Piano triennale Rettrice >**

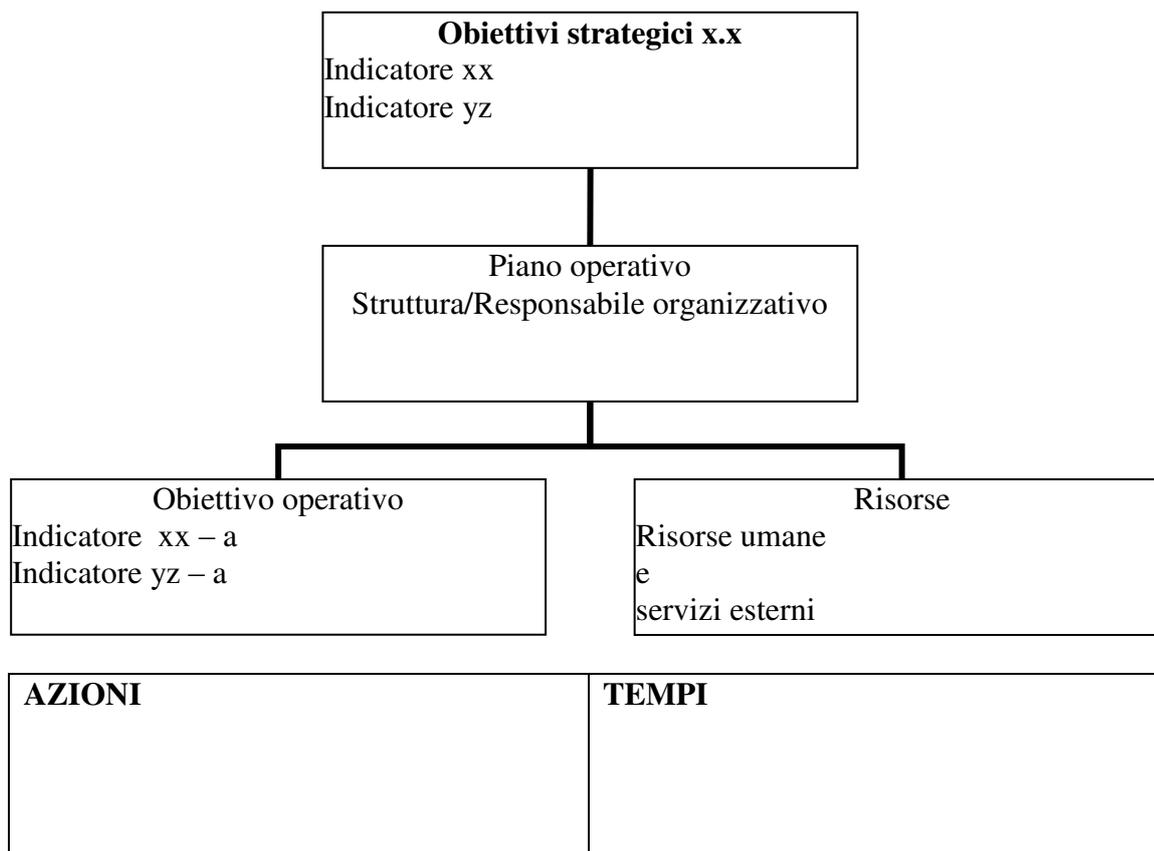
**Piano triennale Performance con indicatori >**

**Documento di Riesame della direzione ed obiettivi della qualità >**

**Relazione annuale D.G. >**

**Conclusa la fase di condivisione degli obiettivi con i responsabili delle singole strutture, gli stessi saranno resi operativi secondo lo schema che segue:**

### III livello



**Tale schema individua, a un livello successivo di dettaglio, indicatori, strutture e tempistica, nel rispetto della struttura suggerita dal Piano della Performance.**

## 17 Processo seguito per la realizzazione del piano e azioni di miglioramento ciclo performance

### 17.1 Sintesi processo seguito e soggetti coinvolti

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	<b>Organo politico</b>								X						
2	analisi del contesto esterno ed interno	<b>Organo politico</b>			X											
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	<b>Rettrice Direzione Gen.</b>				X	X									
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	<b>Dir. Gen. Responsabili strutture</b>							X	X						
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno								X	X						

### 17.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

L'Università per Stranieri di Siena, dal 2007, in fase di predisposizione del bilancio di previsione acquisisce dalle singole strutture, attraverso schede informative, proposte di progetti, scopo, previsioni di spesa e capitoli di bilancio di riferimento.

A decorrere dall'1 gennaio 2014 è a regime il nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale con budget generale, costi e ricavi e budget generale degli investimenti. La natura stessa di tale tipologia contabile, unitamente ai centri di costo istituiti, implica un nesso stretto nelle varie fasi dei procedimenti amministrativi che originano dalla programmazione di obiettivi, costituendo di fatto l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Dato il recente passaggio a regime da gennaio 2014 alla nuova contabilità economico patrimoniale, non sono ancora attivi gli strumenti del controllo di gestione e la contabilità analitica.

L'università ha fatto certificare da un revisore esterno il bilancio di esercizio 2014.

### ***17.3 Specifica principali carenze/criticità e piani operativi per risolvere tali carenze***

Le azioni migliorative di questo piano sono molteplici e, in coerenza con la delibera CiVIT n. 112/2010 ne possono essere indicate alcune:

- Mettere in atto iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano stesso secondo logiche proattive (in alcuni casi anche previste dalla legge, come la pubblicazione sul sito web di Ateneo, ai sensi del comma 8 dell'art. 11 del D.Lgs.150/09 e la presentazione alle associazioni di consumatori e utenti a norma dell'art. 1, comma 5 del D.Lgs.) tale azione è ormai un obbligo ai sensi della Legge 33/2011;
- Rimangono valide alcune osservazioni, già indicate nel precedente piano della performance, e che in parte sono state perseguite consolidando il percorso Qualità ISO 9001, coordinato con Performance L.150/2009 e sistema di accreditamento AVA, L. 19/2012:
  - Adottare interventi organizzativi per la verifica interna ed esterna della “qualità” del sistema obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi. L'articolo 5, comma 2, del D.Lgs 150 citato, richiede infatti, che gli obiettivi siano:
    - Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
    - Specifici e misurabili in termini concreti e
    - chiari;
    - Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
    - Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
    - Commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
    - Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
    - Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
- Estendere il processo a tutte le aree strategiche, ciò che è avvenuto nel 2013 con l'estensione del processo di qualità ISO alle attività CILS e CLUSS e che nel 2014 ha visto l'estensione della certificazione delle attività relative al centro DITALS;
- Integrare Manuale della Qualità (certificazione secondo la norma ISO 9001/UNI EN ISO 9001:2008 per la “Progettazione e erogazione di attività formative di livello universitario e post universitario”) con Piano della Performance e sistema di accreditamento AVA.
- Determinare gli standard dei servizi;
- Corsi di formazione sul Ciclo Qualità, trasparenza e anticorruzione.