

*Università per Stranieri di Siena*



**PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016  
(art. 10 comma 1 lett. a D.Lgs 150/09)**

**Giugno/luglio2014**

## **INDICE**

- 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO**
- 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI**
  - 2.1 Chi siamo
  - 2.2 Cosa facciamo
  - 2.3 Come operiamo
- 3. IDENTITÀ**
  - 3.1 L'Amministrazione in cifre
  - 3.2 Mandato istituzionale
  - 3.3 Albero della Performance
- 4. ANALISI DEL CONTESTO**
  - 4.1 Analisi del contesto esterno
  - 4.2 Analisi del contesto interno
    - 4.2.1 Organizzazione
    - 4.2.2 Risorse strumentali ed economiche
    - 4.2.3 Analisi risorse umane
    - 4.2.4 Situazione finanziaria
- 5. OBIETTIVI STRATEGICI**
  - 5.1 DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI**
  - 5.2 RICERCA**
  - 5.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE**
  - 5 O.G. OBIETTIVI GESTIONALI**
    - 1 OBIETTIVI GESTIONALI 2014**
    - 2 OBIETTIVI GESTIONALI ANNI PRECEDENTI**
- 6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**
- 7. PROCESSO SEGUITO PER LA REALIZZAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO CICLO PERFORMANCE**
  - 7.1 Sintesi processo seguito e soggetti coinvolti
  - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
  - 7.3 Specifica principali carenze/criticità e piani operativi per risolvere tali carenze

# **1. 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**

**1.1** 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 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 (oggi 2013, attività e obiettivi) 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 il rinnovo triennale della certificazione di un Ente certificatore terzo, secondo detta norma ISO, avente ad oggetto la "*Progettazione e erogazione di attività formative di livello universitario e post universitario*"; nel Luglio 2013 la stessa certificazione è stata rinnovata ed estesa per le

attività didattiche dei centri CLUSS e Cils, 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*".

Il quadro dunque si è completato e anzi presuppone un percorso già avviato sulla strada della Qualità secondo gli standard ISO-9001, ampliata, come detto, a CILS e CLUSS e dal 2014 anche al centro Ditals.

### **Tempi iso**

Si deve notare che i tempi dell'ISO, per l'origine cui hanno avuto luogo le procedure, sono disallineati agli altri documenti di programmazione e consuntivazione dell'Ateneo; l'appuntamento di metà anno (luglio di ogni anno) costituisce comunque 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 tenendo conto di:*

- Collegamento della performance di Ateneo dal DA/DG 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, 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/ANAC-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, pienamente assolto dal ciclo Iso 9001.

#### **1.4 Collegamento ISO – Performance**

A questo proposito sin dal luglio 2012 è stato proposto al CdA l'assetto che segue, presentato a dicembre 2013, anche al Nucleo di valutazione in qualità di OIV, sul quale il nucleo stesso si è pronunciato il 13 maggio 2014.

##### **“Piano della performance (ex D.Lgs. 150/2009, c.d. ‘Brunetta’)”**

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche -e tra queste anche le Università- adottino il Piano della Performance. Al fine di rendere omogenea e comparabile l'applicazione, la CIVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche), ora ANAC, ha emanato una serie di circolari applicative. Nel contempo è stata attivata 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. Ciò generava 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.

Una serie di chiarimenti successivi di Anvur Crui e Civit, hanno portato a una **Integrazione competenze Anvur.**

**Il d.l. 21 giugno 2013, convertito in legge 98/2013, in materia di attuazione dell'art. 13, c. 12 D.Lgs. n. 150/2009, attribuisce all'ANVUR le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università fino ad allora CIVIT (ora ANAC).**

La legge 98 sopra citata supera pertanto il dibattito in merito alle modalità e ai termini di applicazione del Decreto Brunetta alle Università e quanto previsto dalla Legge 240/2010 (art. 2, c.1, lettera in merito alle funzioni dei Nuclei di Valutazione).

Essa prevede infatti *“l'attribuzione” ai Nuclei, “in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.”*

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 è 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”.

##### **Conclusioni**

**Pertanto il piano della performance triennale, derivato dal piano del Rettore/piano triennale ministero, 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 costituisce lo sviluppo e la relazione annuale.**

Quanto sopra previa integrazione del documento stesso in ordine alla attività di ricerca dell'ateneo per coprire tutte le attività istituzionali e gestionali

L'ampio oggetto della certificazione di qualità, conforme alla norma UNI-EN ISO 9001:2008, da parte di un ente terzo indipendente accreditato, in merito a "Progettazione ed erogazione di attività formative di livello universitario e post universitario", ottenuta dall'Ateneo a luglio 2010 e confermata sia a luglio 2011 sia a luglio 2012 e rinnovata nel 2013 per il successivo triennio, integrata anche dalla certificazione CLUSS e CILS, testimonia l'azione dell'amministrazione anche riguardo l'attività di monitoraggio della performance amministrativa.

### **1.5 Collegamento ISO e sistema di accreditamento AVA/ANVUR**

*Solo per completezza in questa sede si ricorda, facendone totale rinvio al documento di riesame ISO 2014 che Si è profilato un nuovo fronte qualità/miglioramento continuo.*

*Esso deriva dal Nuovo assetto normativo accreditamento sedi e corsi di studio*

#### **a) Schede SUA CDS e Rapporto riesame annuale e ciclico**

*L'ANVUR ha il compito di fissare metodologie, criteri, parametri e indicatori per l'accreditamento e per la valutazione periodica. All'ANVUR spettano inoltre la verifica e il monitoraggio dei parametri e degli indicatori di accreditamento e valutazione periodica anche ai fini della ripartizione della quota premiale delle risorse annualmente assegnate alle università. Gli elementi portanti del sistema integrato AVA", derivano in larga misura, oltre che dalla normativa nazionale, dalle linee guida contenute nelle European Standards (ESG-ENQA) approvate dai ministri europei nella conferenza di Bergen del 2005 e adottate nella Raccomandazione del Parlamento e del Consiglio europei (2006/143/CE).*

#### **Riferimenti Normativi**

- *l'introduzione di un sistema di Accredimento trova i suoi riferimenti normativi all'art. 5, comma 3, della legge n.240/2010 che, nell'esercizio della delega di cui al comma 1, lettera a), prevede l'introduzione di un sistema di Accredimento delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (articolo 3 del regolamento di cui al decreto del MIUR 22 ottobre 2004, n. 270)*
- *legge 30 dicembre 2010 n. 240, art. 1, comma 3*
- *Decreto Legislativo 27/01/2012 n. 19.*
- *D.M. 47 del 30 gennaio 2013, recepisce integralmente il sistema A.V.A. definendo, attraverso gli allegati tecnici, i Requisiti di accreditamento dei corsi di studio; i Requisiti di accreditamento delle sedi, i Requisiti di assicurazione della Qualità, la Numerosità di riferimento studenti, gli Indicatori e i parametri per la valutazione Periodica della ricerca e delle attività di terza missione e gli Indicatori e parametri per la Valutazione Periodica delle attività formative.*
- *DM 23 dicembre 2013, n. 1059, Autovalutazione, accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica – Adeguamenti e integrazioni al DM 30 gennaio 2013 n. 47*

*Si ricorda inoltre che la legge 240 citata, art. 5, comma 3, lettera e), prevede l'identificazione di meccanismi volti a garantire incentivi correlati al conseguimento dei risultati della Valutazione Periodica, nell'ambito delle risorse disponibili del fondo di finanziamento ordinario delle università allo scopo annualmente predeterminate.*

*L'art. 2, comma 2, l'art. 3, comma 1, lettera f) e l'art. 4 comma 1, del DPR 1 febbraio 2010 n. 76 definiscono il ruolo dell'ANVUR nei sistemi di Accredimento e di Valutazione Periodica e nell'elaborazione dei parametri di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti statali. Ai sensi dell'art. 4, comma 2, l'Agenzia è tenuta a rendere pubblici i risultati delle proprie valutazioni e a riesaminare, per una sola volta e sulla base di motivata richiesta dell'istituzione interessata, i rapporti di valutazione.*

**b) Scadenze SUA CDS 2014-15: nota ministeriale 213 dell'8.01.2013.**

#### **c) coordinamento sistema anvr-ava/ iso**

*Il nuovo sistema di accreditamento sopra descritto ha naturalmente obbligato l'università ad una riflessione sul proprio sistema ISO, soprattutto in relazione all'ampio 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 norma ISO ed il sistema ava-anvr, anche in un'ottica di economicità di impiego delle risorse.*

*Vi è stato un esame congiunto della complessiva esperienza ISO, in relazione al nuovo sistema ministeriale.*

#### **d) Conclusioni**

*Il sistema ISO quindi con i suoi documenti di gestione dovrà essere organizzato 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 obiettivo anche 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.*

Nell'adottare il Piano della Performance, l'Università per Stranieri di Siena non intende adempiere esclusivamente al dettato della norma, ma attuare con approccio sperimentale e di graduale maturazione, un organico processo di definizione degli obiettivi strategici e politici trasformandoli in obiettivi operativi definendo, a tal fine, una metodologia condivisa per l'applicazione di un diffuso sistema di gestione per la qualità che presta attenzione alla programmazione, alla realizzazione, alla verifica e controllo, al miglioramento continuo in stretta connessione con gli strumenti economico/ finanziari.

Questo piano riguarda, al momento, gli obiettivi assegnati alla dirigenza, poiché attualmente il personale universitario docente e ricercatore (che opera in regime di diritto pubblico ex art. 3 comma 2 del D.lgs 165/01) non è destinatario della normativa prevista dal D.lgs 150/09.

Il presente piano è stato redatto secondo la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CiVIT con delibera n. 112/2010 al fine di rendere le informazioni dei Piani delle varie amministrazioni pubbliche, uniformi e comparabili.

## **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; Centro CERSDEP – Centro Interuniversitario di Ricerca Sperimentazione e Documentazione di Educazione Permanente;
- 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**

##### **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 (CERSDEP, 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
- 20 Aule (4 sede dei Pispini – 16 sede Centrale)
- 1 Laboratorio Linguistico
- 1 Biblioteca

##### **Didattica**

###### Corsi di Laurea a.a. 2013/2014:

Laurea triennale 2:

- Lingua e cultura italiana/insegnamento dell'italiano a stranieri
- 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

###### 5 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;
- Didattica della lingua e della letteratura italiana
- Comunicazione interculturale: studi libano-italiani
- Master MUNDIS
- E-learning per l'insegnamento dell'italiano a stranieri
- Progettazione editoriale per l'italiano L2

###### Corsi di Dottorato di Ricerca:

- Linguistica e Didattica della lingua italiana a stranieri
- Letteratura, storia della lingua e filologia italiana
- Dall'a.a. 2014/2015 XXX ciclo sarà attivato un unico corso di dottorato:  
“*Linguistica storica, Linguistica educativa e Italianistica: l'italiano e le altre lingue*”

##### Certificazioni

Cils e Ditals

Corsi di lingua e cultura italiana

##### **Studenti (Anno accademico 2012/2013)**

948 Iscritti ai Corsi di Laurea e Laurea magistrale

34 Iscritti ai Master

40 Iscritti alla Scuola di Specializzazione

25 Iscritti ai Dottorati di Ricerca

7.794 Iscritti ai Corsi di lingua e cultura italiana (espresso in mensilità studente)  
Iscritti a Corsi speciali per docenti stranieri  
561 Iscritti a Corsi di formazione del Centro CILS  
610 Iscritti a Corsi di formazione del Centro DITALS  
189 Iscritti a Corsi di formazione del Centro FAST  
2.1841 Esami di Certificazione dell'italiano come lingua straniera – CILS – anno 2013  
2.471 Esami di Certificazione di Competenza in didattica dell'italiano stranieri –DITALS –  
anno 2013

### **Personale**

n. 54 Docenti e ricercatori

- di cui Professori Ordinari n. 8
- di cui Professori Associati n. 9
- di cui Ricercatori n. 21
- di cui Ricercatori a tempo determinato n. 1
- di cui Docenti di lingua n.11
- di cui Professori Incaricati n. 4

n. 13 Collaboratori ed Esperti Linguistici  
n. 87 Personale tecnico amministrativo  
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.

### **Missione**

*[Ragion d'essere, esplicitazione dei capisaldi strategici, interpretazione del mandato istituzionale, tenendo conto dell'indicatore politico e delle attese degli stakeholder nello specifico momento storico]*

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**

*[Mappa logica che rappresenta anche graficamente i legami tra:  
mandato istituzionale – missione*

*aree strategiche – obiettivi strategici – obiettivi operativi n- azioni – risorse*

*Rappresentazione articolata e sintetica della performance di amministrazione]*

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, e del 61,91% nel 2012.

Entrate per tasse e contributi universitari a livello del 9,6% per il 2011 e del 12% per il 2012 in rapporto al FFO.

Quota progressivamente in aumento delle entrate proprie rispetto a quelle del FFO, quota che ha raggiunto ormai più del 70% del fondo ministeriale.

### **Rapporto Fondi propri su FFO**

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 tale risultato positivo.

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.

### **Studenti Marco Polo e Turandot**

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.

### **Numero di candidati agli esami CILS**

### **Numero di candidati agli esami DITALS**

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 stati 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**



**Documento di Riesame della Direzione e obiettivi della qualità + 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**

# Mandato Missione Università per Stranieri di Siena

## Area strategica 1.1 Didattica 1.2 Servizi agli studenti

### Obiettivi strategici didattica

- 1.1.1 Accrescere numero degli studenti iscritti ai corsi di studio e corsi di lingua e cultura Italiana.
- 1.1.2 Sviluppo di nuovi Master , Corsi Alta Formazione, TFA, Formazione a distanza.
- 1.1.3. Reclutamento Docenza,
- 1.1.4 Offerta formativa con percorsi misti e a distanza;
- 1.1.5 Incremento numero di tirocini,

### Obiettivi strategici servizi agli studenti

- 1.2.1 **Dematerializzazione dei processi per i servizi agli studenti;**
- 1.2.2 Ulteriore riduzione tassi di abbandono
- 1.2.3 Inserimento nel mondo del lavoro

- In grassetto gli obiettivi da DM 827/2013

## Area strategica 2. Ricerca

### Obiettivi strategici

- 2.1 **Valutazione della ricerca in base ai risultati**
- 2.2 **Valutazione politiche reclutamento del personale**
- 2.3 Corso unico di dottorato secondo il nuovo sistema di accreditamento

## Area Strategica 3. Internazionalizzazione

### Obiettivi strategici

- 3.1 incremento del numero degli accordi di collaborazione internazionale
- 3.2 **incremento del numero di studenti programma Erasmus con pieno riconoscimento CFU acquisiti**
- 3.3. Marco Polo e Turandot – eventuale incremento della numerosità degli studenti stranieri in relazione ad acquisizione nuovi spazi.

## Obiettivo Gestionale

- OG 1** Organizzazione dinamica e creativa
- OG 2** Politica del personale organica e coerente al punto precedente (OG1) e piano formazione adeguato
- OG 3** Reclutamento del personale coerente con DM 827/13.
- OG 4** Rafforzamento area finanziaria e revisione modello organizzativo in relazione alla contabilità economico-patrimoniale
- OG 5** Costituzione Area Presidio qualità Coordinamento ISO/Performance /AVA
- OG 6** Investimento adeguato in tecnologie e servizi
- OG 7** Promozione e sviluppo dell'Ateneo, piano di comunicazione, piano di servizi per l'internazionalizzazione, piano marketing, piano fund raising .
- OG 8** Semplificazione normativa interna e procedure.

## 4. ANALISI DEL CONTESTO

### 4.1 Analisi del contesto esterno

- contesto generale

*[variabili di tipo: economico, sociale, tecnologico, ambientale]*

***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.

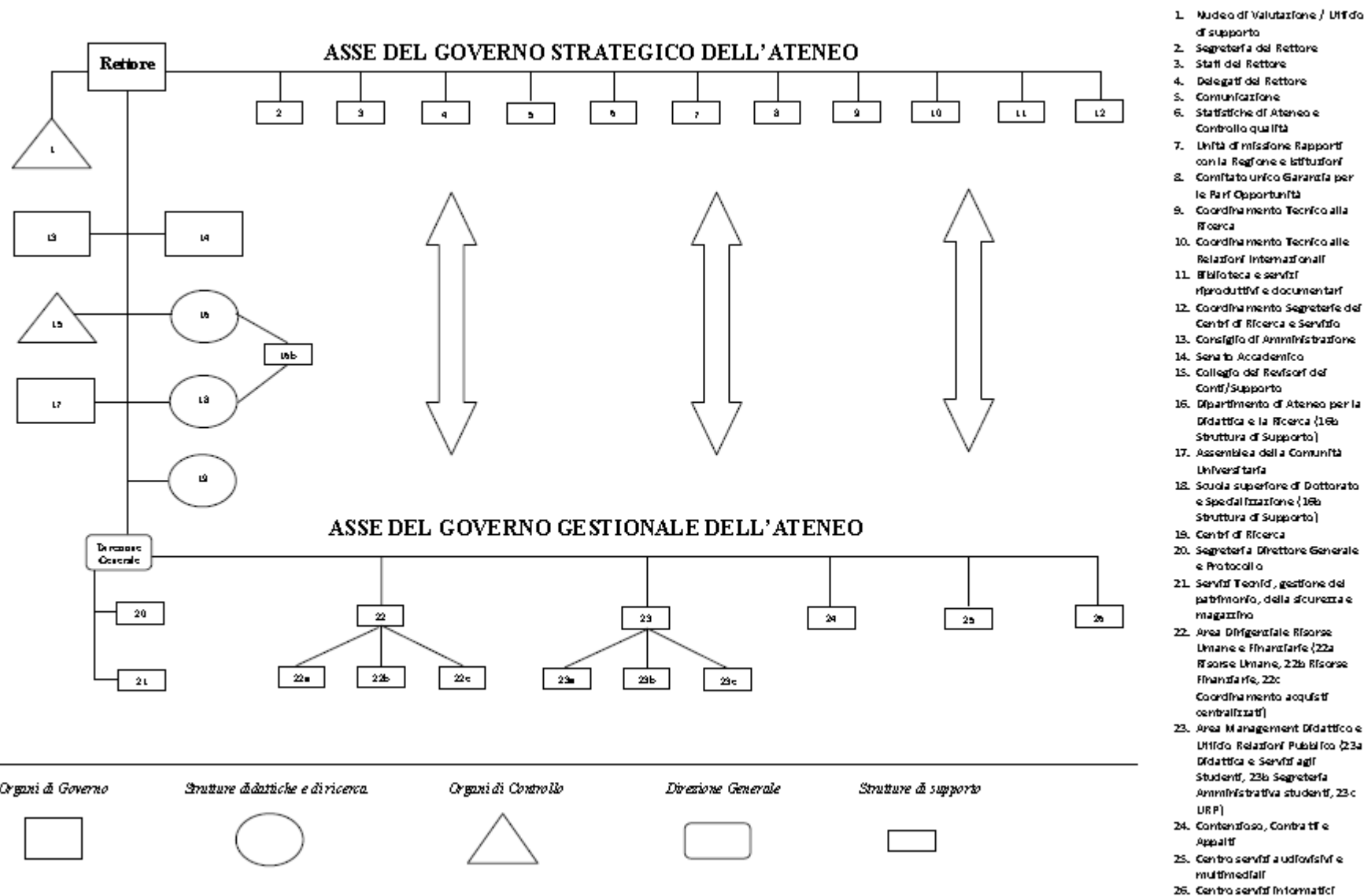
A livello provinciale e comunale, l'Ateneo coopera mettendo in atto una sistematica attenzione alle esigenze dello sviluppo culturale e comunicativo del territorio. Da qui la creazione del Collegio d'Oriente, che ha coinvolto l'Amministrazione Provinciale e il Comune di Montepulciano (su finanziamento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



**PERSONALE IN SERVIZIO****PERSONALE IN SERVIZIO****AL 31.12.**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
UFFICIO SPECIALE DI SEGRETERIA DEL RETTORE	3	3	3	3
UFFICIO SPECIALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE	1	1	1	1
DIRETTORE AMMINISTRATIVO	1	1	1	1
DIVISIONE I DEGLI AFFARI GENERALI	5	5	5	5
DIVISIONE II DEL PERSONALE	4	4	4	4
DIVISIONE III CONTABILITA' E STIPENDI	7	7	7	7
DIVISIONE IV PATRIMONIO	9	9	9	9
UFFICIO SPECIALE PER LE PARI OPPORTUNITA'	1	1	1	1
UFFICIO SPECIALE RELAZIONI CON IL PUBBLICO	2+ 1 int	2+1int	2+int	2+1int
DIVISIONE V SERVIZI AGLI STUDENTI	10	10	10	10
UFFICIO SPECIALE DEL MANAGEMENT DIDATTICO	6	6	6	6
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEI LINGUAGGI E D. CULTURE	2	1,5	1,5	1,5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE	2	1,5	1,5	1,5
CENTRO CILS	7	7	7	7
CENTRO DITALS	6	4	4	4
CENTRO DI ECCELLENZA	1 int	1 int	1 int	1 int
CENTRO CERSDEP	1 int	1 int	1 int	1 int
CENTRO CISCIE	1 int	1 int	1 int	1 int
UFFICIO SPECIALE SCUOLA DI DOTTORATO	1 int	1 int	1 int	1 int
SEGRETERIA DELLA PRESIDENZA DELLA FACOLTA'	1	1	1	1
CENTRO LINGUISTICO (CLUSS)	4	3	3	3
CENRO CLASS	1 int	1 int	1 int	1 int
CENTRO FAST	2	3	3	3
BIBLIOTECA	7	7	7	7
CENTRO SERVIZI INFORMATICI	2	2	2	2
CENTRO PER I SERVIZI AUDIOVISIVI E MULTIMEDIALI	4	3	3	3
STRUTTURA DI MISSIONE	1	1	1	1
Attività di acquisizione di risorse esterne				
STRUTTURA DI MISSIONE	1	0	0	0
Attività di marketing, rapporti industriali, cooperazione con enti terzi in ambito marketing				

STRUTTURA DI MISSIONE Iniziativa per soggetti esterni, alta formazione, master, attività formative di ambito regionale	1	1	1	1
STRUTTURA DI MISSIONE Progettazione e gestione di iniziative di Ateneo di ambito internazionale. Sostegno alle attività internazionali delle altre strutture	1	0	0	0
STRUTTURA DI MISSIONE Formazione del personale	1 int	1 int	1 int	1 int

## ELENCO PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E STRUTTURE DI AFFERENZA

<b>STRUTTURA</b>	<b>N°UNITA' AL 31/12/2013</b>
AREA MANAGEMENT DIDATTICO E URP	14
BIBLIOTECA E SERVIZI RIPRODUTTIVI E DOCUMENTARI	6
CENTRO DI RICERCA E DI SERVIZIO CERTIFICAZIONE DI COMPETENZA IN DIDATTICA DELL'ITALIANO A STRANIERI	2
CENTRO DI RICERCA E DI SERVIZIO PER LA CERTIFICAZIONE DELL'ITALIANO COME LINGUA STRANIERA-CENTRO C	5
CENTRO DI RICERCA E DI SERVIZIO PER LA FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO ANCHE CON SUPPORTO TECNOLOGICO-C	2
CENTRO SERVIZI AUDIOVISIVI MULTIMEDIALI	3
CENTRO SERVIZI INFORMATICI	2
CONTENZIOSO CONTRATTI ED APPALTI	2
COORDINAMENTO ACQUISTI CENTRALIZZATI	3
COORDINAMENTO DELLE SEGRETERIE DEI CENTRI DELLA RICERCA E SERVIZI	9
COORDINAMENTO TECNICO ALLA RICERCA	1
COORDINAMENTO TECNICO ALLE RELAZIONI INTERNAZIONALI	1
DIPARTIMENTO DI ATENEO PER LA DIDATTICA E LA RICERCA	4
NUCLEO DI VALUTAZIONE E VERIFICA	3
RISORSE FINANZIARIE	7
RISORSE UMANE	8
SEGRETERIA D.G. E PROTOCOLLO	4
SEGRETERIA DEL RETTORE	3
SERVIZI TECNICI, GESTIONE DEL PATRIMONIO PER LA SICUREZZA E MAGAZZINO	4
STATISTICHE DI ATENEO E CONTROLLO	1

QUALITA'	
UNITA' DI MISSIONE RAPPORTI CON LA REGIONE E ALTRE ISTITUZIONI	2
TOTALE N. UNITA'	86

#### 4.2.2 Risorse strumentali ed economiche →

[ricognizione infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali alle attività – anche “fattori immateriali”]

##### *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

##### *Elenco infrastrutture tecnologiche*

#### **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 fonìa 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.4 Cisco 3560G
- Primo Piano
  - n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
  - n.5 Cisco 3560G
- Secondo Piano
  - n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
  - n.4 Cisco 3560G
- Terzo Piano
  - n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
  - n.4 Cisco 3560G

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 fonìa
- 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)

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 100Mbps con la sede di Sallustio Bandini  
le 4 borchie ISDN per il trabocco del centralino  
le 3 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:

DC – Domain Controller  
Bdc – Backup Domain Controller  
Bck – archiviazione dati per utenti  
DbServer - MySql per tutte le applicazioni desktop e web sviluppate internamente  
ServerCIA – database Oracle utilizzato per CIA, CSA ed Esse3  
PrtUps01 – protocollo informatico  
Tassazione – gestione centralino telefonico, archiviazione e tassazione fonia fissa e mobile  
1 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

Per quanto riguarda, invece, i server virtualizzati:

Esse3 – software della segreteria studenti  
Esse3Web1 e Esse3Web2 – accesso web ai servizi di Esse3, configurazione ridondante in modalità fault tolerance  
DNS esterno su piattaforma Linux e named  
Web – server internet per le applicazioni realizzate internamente  
Ceod – Corpus Epistolare Ottocentesco Digitale, progetto del Prof.Palermo

Ogni **postazione di lavoro** è dotata di p.c. collegato in rete.

I **laboratori multimediali** hanno cablaggio UTP Cat.6 e sono interconnessi tra di loro mediante cavi in rame e l'Aula 20 svolge funzioni di centro stella; ciascuna aula dispone di n.2 switch Gbps da 24 posti e 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", videoproiettore fisso a soffitto, infrastruttura multimediale linguistica
- 1 PC, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili
- 1 PC docente con sistema di controllo multimediale aula
- Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato

Aula 19

- 30 PC con monitor 17", videoproiettore fisso a soffitto, infrastruttura multimediale linguistica
- 1 PC, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili
- 1 PC docente con sistema di controllo multimediale aula
- Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato

## Aula 20

- 41 PC con monitor 17", videoproiettore fisso a soffitto, postazione studente ECDL
  - 1 PC, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili
  - 1 PC docente con servizio server e postazione esaminatore ECDL
  - Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato
  - Switch Gbps di connessione delle 3 aule
- Connessione Internet proveniente dalla sala macchine di Ateneo

## **Infrastrutture Audiovisive dell'Ateneo**

Le infrastrutture Audiovisive dell'Ateneo si sviluppano in diversi settori per garantire opportuni servizi alla didattica e all'utenza. Dalla gestione delle apparecchiature presenti in ogni aula, all'infrastruttura di Digital Signage per l'informazione interna, alla rete di videoconferenze, alla gestione dell'archivio dei materiali audiovisivi e multimediali destinati alla didattica, alla produzione di quest'ultimi.

Le infrastrutture Audiovisive destinate alla didattica e presenti nelle aule sono state pensate per essere controllate, in buona parte, da una postazione centrale situata presso il Centro Servizi Audiovisivi, avvalendosi per il loro funzionamento della struttura di rete informatica. Presso il Centro é presente una postazione dalla quale é possibile effettuare il controllo da remoto di tutti i videoproiettori presenti nelle aule consentendo anche la loro programmazione dell'accensione e spegnimento. Le aule a maggior capienza, 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.

Aule: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 8 – 9 – 10 – 11

Videoproiettore NEC, possibilità di connessione a pc e alla rete internet, lettore Samsung cd-dvd-vhs, impianto amplificazione audio e microfonic Bose. Su richiesta possibilità di connessione di lavagna elettronica.

Aule 6 – 7 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16

Televisore Samsung, lettore Samsung cd-dvd-vhs, Lavagna luminosa 3M

### Aula Magna

Per la visualizzazione in sala, 3 videoproiettori Sony 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 lavagna elettronica ed un PC 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 Sony di tutte le sorgenti video, 2 VHS-DVD Sony, 1 DVD Recorder Sony, 1 DV-Cam Sony, impianto Yamaha di amplificazione della sala suddiviso in 5 settori mediante più amplificatori e sistema microfonic conference con 7 microfoni, 2 radiomicrofoni, mixer audio, mixer video per la gestione delle 3 telecamere presenti in sala e delle varie sorgenti video nonché la realizzazione dello streaming su internet. Sistema di registrazione audio digitale su PC. Controllo mediante software di domotica della quasi totalità delle funzioni della sala e delle apparecchiature ad esso collegate.

### Auditorium sede Pispini

1 videoproiettore Sony con schermo di proiezione motorizzato, console sulla cattedra con connessioni di rete internet, 220v, collegamento PC, 2 schermi lcd da 15". In cabina regia impianto di amplificazione Sony con gestione audio/video delle sorgenti e sistema microfonic conference con 4 microfoni, 1 radiomicrofono, lettore di DVD Samsung, lettore VHS Sony, doppia piastra audio Tascam, sistema di registrazione audio digitale su PC.



#### 4.2.3 Analisi risorse umane →

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

##### Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	2011	2012	2013
Età media del personale (anni)	46.56	47.67	48.56
Età media dei dirigenti (anni)	52	0	54
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-6.52	-6.52	1,13
% di dipendenti in possesso di laurea	45.35	45.35	45.35
% dirigenti in possesso di laurea	100	100	100
Ore di formazione (media per dipendente)			
1. <i>Turnover</i> del personale	(v. tabella. Turn over – punti organico).		
Costi di formazione/spese del personale	€ 11698,84		

##### Analisi Benessere Organizzativo

Indicatori	2011	2012	2013
Tasso di assenze (n.b.: Personale tecnico amministrativo)	5,69% (n.b.:tutte le assenze escluse ferie)	5,83%	6,42%
Tasso di dimissioni premature	0	0	0
Tasso di richieste di trasferimento	0	0	0
Tasso di infortuni	3	2	2
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 2.161.564,89 (Tec.Amm.vo) € 2.525.888,48 (Docenti e RU, Doc Ling.It., Inc.Est)	2.119.691,07  2.551.038,14	2.092.083,72  2.445.989,30
% di personale assunto a tempo indeterminato	%		

##### Analisi di genere

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

#### 4.2.4 Situazione finanziaria

*[Intesa in termini di equilibrio finanziario economico – patrimoniale – vincoli di bilancio]*

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.

##### **Premessa:**

##### **- ASSEGNAZIONI FFO:**

- **2009: € 8.343.575**

- **2010: € 8.264.085**

- **2011: € 7.896.975**

- **2012: € 7.700.199**

- **2013: € 7.443.939 più premialità € 446.167 ricalcolata € 189.906 = € 7.700.199.**

- **mancata erogazione di contributi da parte della Fondazione Monte dei Paschi di Siena**

**Nonostante queste vistose diminuzioni di entrata, l'Ateneo presenta un consuntivo come segue:**

#### ENTRATE

##### Categoria 1 tasse e contributi

Nell'esercizio sono stati accertati un totale di €5.150.890,85= relativi a tasse e contributi ai quali si aggiungono i contributi universitari della categoria 3 accertati per € 189.170,00=.

C'è da segnalare che, anche per l'esercizio 2013 e per il quarto anno consecutivo (oltre a quello 2010 e 2011 e 2012) tutte le strutture interessate hanno fatto registrare un incremento rispetto alla previsione per il 2013. Le previsioni di entrata relative alle tasse per corsi di laurea, per la scuola di specializzazione, per i corsi di lingua e cultura italiana destinati agli studenti stranieri, per le certificazioni CILS (Certificazioni di Italiano come Lingua Straniera), per le certificazioni DITALS (Certificazione di Competenza in Didattica dell'Italiano a Stranieri), anche laddove impegnative, sono risultate sostanzialmente corrette. Particolare scarto positivo rispetto alla previsione, risulta evidente nelle tasse per i corsi di lingua e cultura italiana destinati agli studenti stranieri, fattore evidente di una crescente capacità attrattiva dell'Università per Stranieri di Siena, e nelle tasse per le certificazioni DITALS.

Da notare il trend particolarmente crescente delle somme accertate nel periodo 2009-2013 derivanti dalle tasse per le certificazioni CILS. Prendendo come base l'esercizio finanziario 2009, notiamo la seguente variazione percentuale

	Dati consuntivo 2013	Dati consuntivo 2012	Dati consuntivo 2011	Dati consuntivo 2010	Dati consuntivo 2009
Tasse le certificazioni CILS	€ 1.060.874,63	€ 779.397,88	€ 715.189,82	€ 600.455,43	€ 573.331,67
	85,04	35,94	24,74	4,73	

Per quanto riguarda le tasse per i corsi di lingua e cultura italiana destinati agli studenti stranieri, l'importo accertato risulta pari a € 1.627.613,40=-; tale risultato è stato conseguito soprattutto grazie alla capacità attrattiva svolta dall'Ateneo nei confronti gli studenti del progetto Marco Polo e Turandot, 335 dei quali iscritti da gennaio per 8 mesi e 610 per 6 mesi.

Si noti che una parte cospicua di incassi 2013 (nov.-dic.) sono stati giustamente imputati al budget 2014 per il principio di competenza economica. E' interessante evidenziare, inoltre, le seguenti categorie, anche ai fini del monitoraggio della percentuale tasse/FFO:

	Dati consuntivo 2013	Dati consuntivo 2012	Dati consuntivo 2011	<b>Variazione percentuale 2011/2013</b>
Tasse corsi di laurea + specializzazione + dottorato	1.311.009,62	€ 1.055.370,28	€ 876.590,72	49,56
Master	211.135,24	€ 210.632,07	€ 206.515,05	2,24
Altri corsi e certificazioni	3.817.915,99	€ 3.448.413,49	€ 3.503.600,26	8,97

La percentuale entrate proprie/FFO risulta essere:

Totale entrate proprie	€ 6.143.972,99
------------------------	----------------

FFO 2013	€ 7.750.303,00
PERCENTUALE	<b>79,27%</b>

Le entrate proprie sono comprensive di tutte le tasse, contributi regionali per progetti, progetti di ricerca, e ogni altro finanziamento statale o regionale per progetti specifici.

Totale entrate proprie	€ 6.058.636,70
FFO 2012	€ 7.947.570,00
PERCENTUALE	<b>76,23%</b>

Totale entrate proprie	€ 5.228.456,19
FFO 2011	€ 8.127.483,00
PERCENTUALE	<b>64,33%</b>

Dalle tabelle si ha evidenza del risultato estremamente positivo nel reperimento di risorse proprie rispetto ai fondi dell'FFO. Ciò al contempo espone l'Università sempre più ad un così detto rischio di impresa nel mantenere tali livelli di finanziamento per le proprie attività.

## 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 dal “Documento di riesame della direzione e obiettivi della qualità”.

### Area strategica didattica

#### Obiettivi strategici della didattica:

##### 1.1.1 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.

##### 1.1.2 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

### **1.1.3. 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.

### **1.1.3 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 lin-

guistiche, 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

#### **1.1.5 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
n. TIROCINI LT curric avviati nell'a.a.	174	251	265	109	158	114	126
n. TIROCINI LM curric avviati nell'a.a.							
n. STAGE LT curric avviati nell'a.a.							
n. STAGE LM curric avviati nell'a.a.							
n. tirocini e stage per CFU acquisibili 1-2							
“ per CFU acquisibili 3-5	174	251					
“ per CFU acquisibili 6-8			265	109	158	114	126
“ per CFU acquisibili 9-12							
n. tirocini L.T “in Enti pubbl.-scuola”	73	117	147	27	72	32	77
“ imprese, ST. professionali	65	93	89	33	38	22	43
“ Area Sanitaria	36	41	29	5	19	12	6
“ Altro				44		30	
<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>
Stage post lauream esclusi dottorati e master in Italia	15	17	26	26	6	5	3
“ in Europa	12		3	1	34	10	0
“ fuori d'Europa	5	1	3		21	15	7



### **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.

## **Obiettivi strategici servizi agli studenti**

### **1.2.1 Dematerializzazione dei processi per i servizi agli studenti;**

#### **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 inconsce, 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 conclusivo dello studente (pagamento tasse);
9. Pagamento tasse con MAV scaricabile da portale della didattica;
10. Autocertificazione redditi on line;

### **Indicatori:**

#### **de materializzazione 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);
8. 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**

1. Acquisto, installazione e configurazione nuove attrezzature per virtualizzazione aule multimediali (seconda fase);
2. Acquisto licenza U-GOV Pianificazione e Controllo, configurazione dei processi relativi;
3. Progettazione e realizzazione dei sistemi on line per iscrizione a corsi di lingua italiana;
4. Progettazione e realizzazione dei sistemi on line per iscrizione a certificazioni CILS e DITALS;
5. Progettazione e realizzazione dei sistemi on line per consultazione carriera on line;
6. Configurazione Esse3 per gestione firma on line su esame di laurea, dematerializzazione del processo di conseguimento titolo;

## Budget

BUDGET	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).

### 1.2.2 Ulteriore riduzione tassi di abbandono

Indicatori da Essetre.

Vedi rapporto di riesame AVA

### 1.2.3 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.

## Area strategica Ricerca

## **Obiettivi strategici**

### **2.1 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 recente valutazione dell'Anvur ha dato 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.

Appare assolutamente necessario reperire fondi esterni per attività di ricerca, soprattutto concorrendo a bandi regionali, nazionali e internazionali, dove, peraltro, la capacità dell'Ateneo appare notevole.

Sarà forte l'attenzione al sostegno ai dottorati per mantenerne la specificità e la qualità. A tal fine è in corso una analisi delle condizioni che possano consentire di raggiungere il numero minimo di borse stabilito dalla normativa.

Sarà ugualmente notevole l'impegno dell'Ateneo nella promozione di assegni di ricerca, a valere soprattutto su fondi regionali, nonché quello per contratti di ricercatore a tempo determinato.

#### **Indicatori:**

vedi art. 5 D.M. 827/13

### **2.2 Valutazione politiche reclutamento del personale**

Considerate le dimensioni ridotte dell'ateneo, nel triennio 2013-2015 l'Ateneo dispone di un numero esiguo di punti organico. I limiti imposti dalle leggi impediscono di fatto lo sviluppo del corpo docente.

Ciononostante, 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

### **2.3 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 a attività di ricerca, soprattutto concorrendo a bandi regionali, nazionali e internazionali, sfruttando così le notevoli e 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*. Sarà anche 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, a valere in particolare su fondi regionali, 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 l'attenzione al sostegno al dottorato per mantenerne la specificità e la qualità. La recente ristrutturazione e unificazione dei corsi ha mirato a rispondere alle ultime direttive ministeriali costruendo un collegio che garantisca internazionalizzazione e alta qualità della ricerca e ha impegnato l'Ateneo in uno sforzo economico superiore rispetto al passato mirato al mantenimento di un numero maggiore di borse. 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

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

Attivazione del corso secondo le nuove regole.

#### indicatori:

vedi rapporto di riesame AVA

## **Area strategica Internazionalizzazione**

### **Obiettivi strategici**

#### **3.1 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;

### **3.2 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, Universidad 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 - Eötvös Loránd 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 formazioni 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-impresoriale, 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

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.

Budget

BUDGET	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).

### **3.3. 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.

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

### **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 sarà sperimentata e tarata la riorganizzazione della struttura amministrativa, in corso di attuazione in base alle ordinanze del Direttore Amministrativo in vigore dal 1 maggio 2013. In particolare 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

## 1 Obiettivi 2014

CdA del 24 marzo 2014	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 DG</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>

Rafforzamento area finanziaria e revisione del modello organizzativo in relazione ai criteri di efficienza ed efficacia e soprattutto al bilancio economico-patrimoniale	a) Ordinanza della riorganizzazione; b) Piano della formazione	Area Finanziaria, Centri
Chiusura, entro giugno, della fase di passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale, della fase di sperimentazione del sistema U-GOV; messa a regime di U-GOV, anche prevedendo l'acquisizione di ulteriori moduli di gestione previsti dal sistema	a) Bilancio economico patrimoniale; b) modello rivisto U-GOV	Area Finanziaria, tutte le altre strutture secondo le rispettive competenze
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	a) realizzazione nuovo sito; b) piano di comunicazione; c) piano di marketing.	Centro per i servizi multimediali, Segreteria generale, Centri
Costituzione di un'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)	a) Piano performance; b) Certificazione ISO; c) Adempimenti ANVUR	Area Assicurazione Qualità, DADR
Semplificazione normativa interna e procedure (regolamento missioni, regolamento amministrativo, protocollo, fatturazione, ...) attraverso informatizzazione e dematerializzazione.	Nuovi regolamenti	Area studi ricerche e documentazione normativa, CPI, Area Finanziaria, Segreteria generale

## 2.1 obiettivi 2011

Vedi relazione del Direttore Amministrativo al Consiglio di Amministrazione del 17 aprile 2012

OBIETTIVI 2011	Fasi attuative	Risultati	Raggiungimento obiettivo
Cooperazione alla definizione della nuova struttura degli uffici dell'Ateneo in rapporto a quanto stabilito dal nuovo statuto	Slitta a decorrere da luglio 2012		
Aumento dell'efficienza e efficacia generale degli uffici dell'Ateneo	Monitoraggio di alcuni capitoli di spesa anche in relazione al personale che li gestisce	Come da Conto Consuntivo 2011	si
Gestione delle questioni edilizie nei confronti della Ditta costruttrice della sede dell'Ateneo, in p.zza Carlo Rosselli	In itinere – contatti con Avvocatura dello Stato		
Collegamento con la Regione Toscana sulle questioni attinenti l'organizzazione del sistema universitario-regionale	Coordinamento Tune-Unistrasi coordinatore per la Cina		si
Pagamenti tasse studenti da estero con Carta di credito via web	In itinere, realizzazione applicativo Web e Convenzione con Banca		entro il 2012
Presenza presso Uffici della Regione Toscana di Bruxelles, con una collaborazione per l'individuazione dei progetti di interesse per l'Ateneo e il sostegno alla loro elaborazione		Contratto di collaborazione affidato	si
Consuntivo 2011 in termini economico-patrimoniali	In itinere		Da presentare entro settembre 2012
Mantenimento certificazione ISO 9001 al primo anno di scadenza - luglio 2011		Certificazione confermata luglio 2011	si

## 2.2 obiettivi 2012

Obiettivi 2012 – Delib. CdA Bilancio Preventivo 20/12/2011 Delib. CdA Conto Consuntivo 17/4/2012	Indicatori	Strutture coinvolte	Raggiungimento obiettivi
Relazioni organizzative più fluide tra i Centri e le Strutture Istituzionali e le Strutture strumentali dell'Amministrazione	Eliminare i motivi di reclamo, sia verbale sia scritto, da parte dei Direttori dei Centri	Tutte	Nessun reclamo pervenuto
Riorganizzazione delle Strutture di Ateneo in seguito all'entrata in vigore del nuovo Statuto	Documentazione descrittiva delle nuove strutture	Tutte	Si, nei tempi dettati dagli organi di governo.
Conferma della certificazione ISO 9001 -luglio 2012 – visita di sorveglianza	Esiti visita di sorveglianza	Tutte e Gruppo lavoro Sistema Qualità	Si luglio 2012



Accoglienza studenti cinesi Marco Polo/Turandot 2012 e semplificazione servizi ad essi connessi.	Soddisfazione di tutte le esigenze didattiche e di servizio degli studenti	Segreteria studenti, Management, Cluss	si
All'interno della procedura di attuazione adempimenti valutazione ANVUR, coordinamento operativo della raccolta dati sulla mobilità, dati sulle figure in formazione, altri dati (spin-off, brevetti, ecc.)	Dati congedati entro i termini di legge.	Ufficio Ricerca, Direttore Amministrativo, Delegato del Rettore alla Ricerca, Dipartimenti.	si
Sito alloggi entro il Sito Unistrasi	Operativo da giugno 2012	Direttore Amministrativo, Management, Centro Informatico	si
Attivazione nuove forme di pagamento virtuali P.O.S. e on line.	Esistenza delle forme di pagamento virtuali P.O.S. e on line	Direttore Amministrativo, Segreteria Studenti, Centro Informatico	Parzialmente, effettuati i primi test.
Attivazione presso l'Ufficio Speciale Relazioni con il Pubblico delle funzioni di responsabile per le attività di controllo e accertamento di cui all'art. 43 del DPR 445/2000 come modificato dalla Legge 183/2011	Attivato	URP, segreteria Studenti, Centro per l'Informatica	si
Iter per la formazione delle Convenzioni con Università Cinesi	Attivazione Convenzioni	Unità di Missione Relazioni Internazionali	si

### 2.3 obiettivi 2013

Obiettivi 2013 –	Indicatori	Strutture coinvolte	Raggiungimento obiettivi
Piena attivazione del nuovo assetto organizzativo – in particolare aumento dei livelli di efficacia e efficienza di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipartimento, SSDS;</li> <li>• Segreteria unificata dei Centri;</li> <li>• Centrale acquisti;</li> <li>• Nuove funzioni ragioneria – personale – stipendi e più in generale, di tutte le strutture amministrative</li> </ul>	Corretta e tempestiva attuazione delle procedure allocate nelle nuove strutture ; corretta e tempestiva acquisizione dei beni e servizi; Corretta partenza del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale dal 2014 unitamente a contabilità analitica, integrazione della funzione stipendi all'interno dell'area risorse umane	Tutte	Si, on-off
Semplificazione delle procedura amministrative nei rapporti fra Università e Studenti, e entro i processi della didattica e della ricerca	Realizzazione progetti es. nuovo applicativo gestione studenti stranieri; completamento funzionalità iscrizione corsi post lauream;	Centro informatica DADR Area management didattico e URP	Avviati e sviluppati contatti con Pg stranieri per applicativo stranieri

Bilancio preventivo in COEP 2014	Presentazione al CdA entro il 31/12/2013	Contabilità	Si, on off
Bilancio consuntivo in COEP 2012	Presentazione al CdA entro 31/12/2013	Contabilità	Si, on off
Criticità nuova sede e contenzioso	Contenzioso avviato ed affidato ad avvocatura dello stato e condominio	Contenzioso e Gare appalti	Si, avviata causa condominiale corsia -2; affidamento avvocatura per vizi e difetti
ISO 9001 per certificazione CILS, CLUSS e rinnovo	Esiti visita vigilanza	Tutte e Team qualità	Si, on off
Piattaforma UGOV	Piena attivazione per tutti gli applicativi in uso	CPI, contabilità, risorse umane; Area management didattico e URP	Si, installata temp. On off
Valutazione ANVUR	Rispetto scadenze	Presidio della qualità, Dadr e le altre strutture interessate	Si, vedi incentivo miur ottenuto
Eliminare le criticità riscontratesi nei servizi nell'anno 2012	Wi-fi Pagamento tasse studenti stranieri con carta di credito; armadi biblioteca; attaccapanni aule;	Centro per l'informatica; Contenzioso, Gare e appalti; Acquisti centralizzati.	Si, wi-fi, armadi e attaccapanni; si per stud stranieri, in corso di perfezionamento per cds

## All. 1 Formazione del Personale

	2011		2012		2013	
	dip	Ore	dip	ore	dip	ore
totale formazione "interna"	28.	44	12.	73	18.	10
totale formazione "esterna"	59.	467	40	226	25.	277
totale formazione		511		299		287
totale dipendenti	87.		52		43	
formazione media		5,87		5,75		6,67

	2011		2012		2013	
	dip	Ore	dip	ore	dip	ore
totale formazione "interna" donne	20	44	10	73	17	10
totale formazione "esterna" donne	46	467	31	226	21	277
totale formazione		511		299		287

totale donne	66		41		38	
formazione femminile media		7,74		7,29		7,55

## 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)

## 6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Piano triennale MIUR >

Indicatori MIUR >

Piano triennale Rettrice >

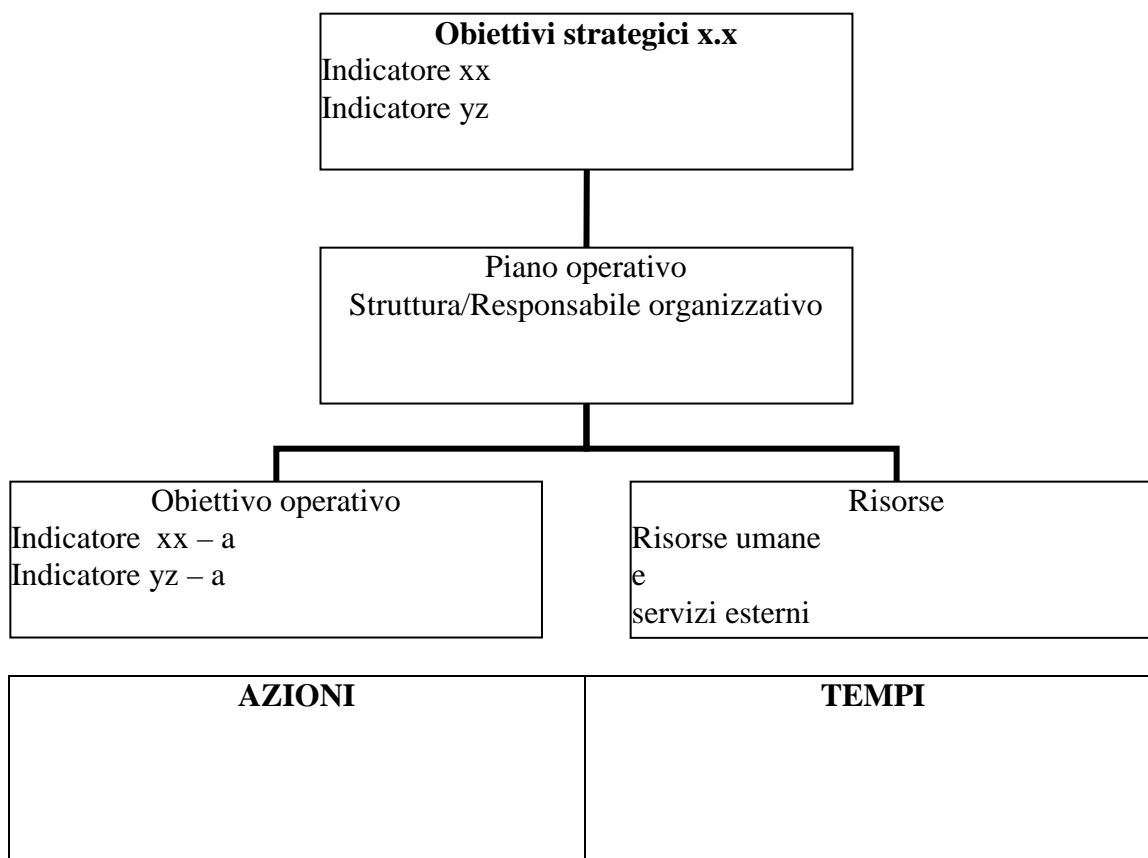
Piano triennale Performance con indicatori >

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.

## 7 PROCESSO SEGUITO PER LA REALIZZAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO CICLO PERFORMANCE

### 7.1 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	Organo politico							X							
2	analisi del contesto esterno ed interno	Organo politico			X											
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Rettrice Direzione Gen.				X	X									
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Dir. Gen. Responsabili strutture							X	X						
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno								X	X						

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

*[Scelte operate e modalità adottate per garantire collegamenti e integrazioni tra la pianificazione della performance e 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, costi e ricavi e budget 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.

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

*[veri e propri piani con obiettivi/azioni/tempi/fasi/responsabilità a soggetti competenti]*

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 avverrà nel 2014 con la richiesta di 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.