

**PIANO INTEGRATO DELLA
PERFORMANCE
2017-2019**

Sommario

1	PRESENTAZIONE	5
1.1	Quadro documenti di programmazione/consuntivazione:	6
1.2	Sistema di Accreditamento AVA/ANVUR 2014/2015	7
1.3	Sistema ISO 9001.....	8
1.4	Collegamento con performance.....	8
1.5	nuovo Coordinamento sistema AVA - Anvur / ISO.....	9
1.6	Documento di riesame integrato Ava-iso-performance.....	9
1.7	Nuova impostazione.....	9
1.8	Nuova architettura del documento di riesame.....	10
1.9	Integrazione competenze Anvur/ nuclei divalutazione.....	10
2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	
	11	
2.1	Chi siamo	11
2.2	Che cosa facciamo	12
2.3	Come operiamo.....	14
3	IDENTITÀ (SINTESI)	15
3.1	L'Amministrazione in cifre	15
3.1.1	Strutture	15
3.1.2	Didattica.....	15
3.1.3	Studenti (Anno accademico 2016/2017)	16
3.1.4	Personale 2016 (aggiornamento 31 dicembre)	17
3.2	Mandato istituzionale	18
3.2.1	Missione	18
3.3	Albero della Performance.....	19
4	ANALISI DEL CONTESTO	21
4.1	Analisi del contesto esterno	21
4.2	Analisi del contesto interno	25
4.2.1	Organizzazione → [organigramma – centri di responsabilità – personale in servizio]	25
4.2.2	Risorse strumentali ed economiche →.....	25
4.2.3	Analisi risorse umane →.....	30
4.2.4	Situazione finanziaria aggiornamento inserito post consuntivo 2015 (maggio 2016)	33
5	OBIETTIVI STRATEGICI DA PIANO STRATEGICO TRIENNALE DEL RETTORE 2016-2018.....	40
5.1	Obiettivi Strategici 2016-2018.....	40
5.1.1	Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo.....	41
5.1.2	Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo	42
5.1.3	Incremento degli spazi per la didattica e per le altre attività	43
5.1.4	Consolidamento del numero degli studenti iscritti e delle altre attività.....	44
5.1.5	Allargamento degli Insegnamenti Linguistici	45
5.1.6	Rafforzamento della ricerca di base e della ricerca avanzata	46
5.1.7	Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica	47

5.1.8	Sviluppo della terza missione e dei legami con il territorio.....	48
5.1.9	Revisione e razionalizzazione delle normative interne.....	49
5.1.10	Rafforzamento e rilancio degli scambi internazionali.....	50
6	OBIETTIVI E AZIONI DI SISTEMA DEI CENTRI.....	52
6.1	Obiettivi e azioni di sistema comuni ai 3 Centri.....	52
6.2	Obiettivi Centro CLUSS 2017.....	52
6.3	Obiettivi Centro Cils 2017.....	53
6.4	Obiettivi Centro Ditals 2017.....	54
7	PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	58
7.1	Premessa.....	58
7.2	Oggetto e finalità.....	60
7.3	Responsabile della prevenzione della corruzione.....	61
7.3.1	Nomina e competenze.....	61
7.3.2	Centralità, ruolo e modalità svolgimento funzioni del RPC.....	63
7.4	Individuazione delle attività con più elevato rischio di corruzione.....	64
7.4.1	Mappatura dei processi per una migliore valutazione e trattamento dei rischi.....	64
7.4.2	Aree di rischio secondo il PNA“ALLEGATO 2 Piano Nazionale Anticorruzione e aggiornamento di cui alla Det. 12 del 28/10/2015”.....	65
7.4.3	Attività a più elevato rischio nell’ateneo.....	66
7.5	Norme per particolari settori.....	71
7.6	Formazione, controllo e prevenzione del rischio.....	72
7.7	Obblighi informativi.....	74
7.8	Whistlerblowing.....	74
7.9	Obblighi di trasparenza e accesso civico.....	75
7.9.1	Trasparenza.....	75
7.9.2	Norma di attuazione dell’accesso civico ai sensi dell’art. 5 Dlgs. 33/2013.....	76
7.9.3	Rete referenti trasparenza e anticorruzione.....	76
7.10	Rotazione degli incarichi.....	78
7.11	Relazione dell’attività svolta.....	79
7.12	Pianificazione triennale (c.d. Schede di programmazione delle misure di prevenzioni utili a ridurre le probabilità di rischio. Come da modello piano di prevenzione CODAU)......	79
8	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	82
9	PROCESSO SEGUITO PER LA REALIZZAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO CICLO PERFORMANCE.....	83
9.1	Sintesi processo seguito e soggetti coinvolti.....	83
9.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	83
9.3	Specifiche principali carenze/criticità e piani operativi per risolvere tali carenze.....	84

1 PRESENTAZIONE

Nuova struttura piano integrato performance

A partire dal piano 2016/18, si tiene conto delle linee guida Anvur, luglio 2015 su piano integrato performance, della determina n.12, del 28 ottobre di Anac, aggiornamento piano nazionale anticorruzione, nonché del nuovo PNA 2016, emanato da Anac, con delibera 3 agosto 2016.

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

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

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

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

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

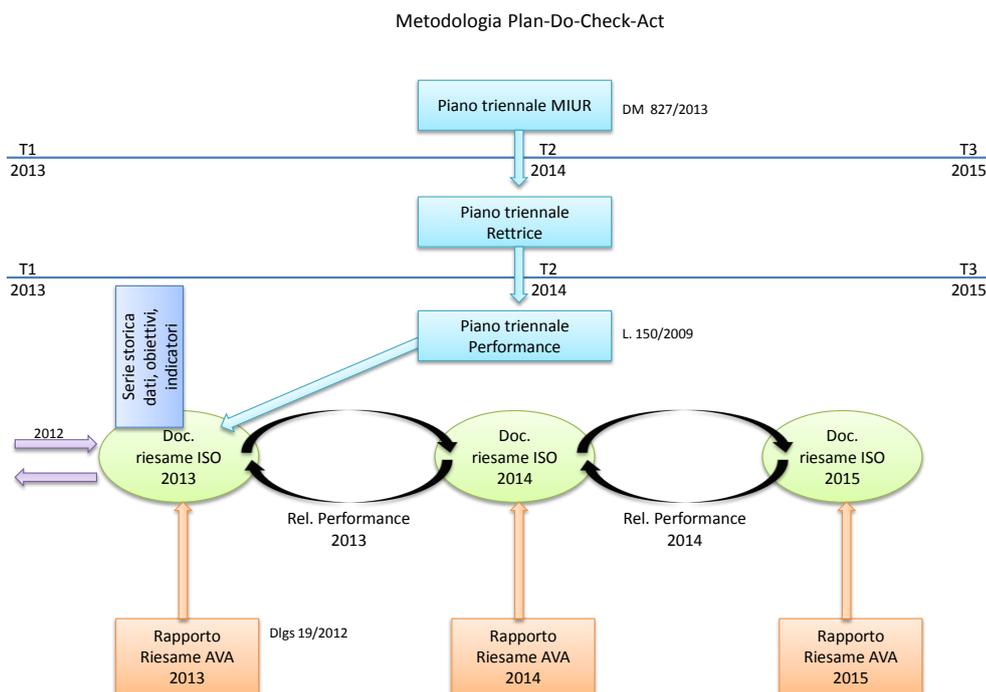
Di conseguenza, l'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance va affrontata in due direzioni:

- a) una interna al Piano Integrato, che mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione);
- b) l'altra esterna al Piano Integrato, che guarda alla coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'ateneo.

Di conseguenza i contenuti del piano saranno i seguenti, oltre alle parti di contesto:

albero della performance, e collegamento con gli obiettivi del piano triennale del Rettore; obiettivi gestionali collegati alle attività istituzionale e ribaltati sulle strutture amministrative, a partire dal Direttore generale; piano anticorruzione, che ricomprende la "materia" trasparenza, come specificato nel PNA 2016 citato, integrati nel piano performance, sia come contenuto che come obiettivi.

Nel nuovo quadro del sistema di gestione qualità, ove per i corsi di laurea vige il sistema di accreditamento AVA di Anvur e i rapporti di riesame annuali e periodici, il documento della direzione ISO, rappresenterà, con riferimento ai centri ed alle attività di supporto agli stessi, sia la parte programmatica che confluirà nel piano performance, che la parte di relazione sulla performance, sempre con riferimento alle attività dei centri oggetto di certificazione.



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

Scadenze previste dalla legge:

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

1.1 Quadro documenti di programmazione/consuntivazione:

Piano triennale – performance – documento di riesame

Piano triennale del ministero

Indicatori elaborati dal ministero;

piano triennale Rettore, legge 31 marzo 2005, n. 42

Oltre a ciò il quadro si completa, oggi, del **piano della performance TRIENNALE**, relativo alle attività strategiche dell'Ateneo (didattica, ricerca, internazionalizzazione e grandi obiettivi gestionali), in conformità di quanto richiesto dalla L. 150/2009, che si integra con il ciclo del controllo.

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

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

1.2 Sistema di Accreditamento AVA/ANVUR 2014/2015

Fonti:

legge 240/2010;

dlgs.vo 19/2012;

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

dm 47/2013 e dm 1059/2013

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

Il nuovo sistema di accreditamento ha naturalmente obbligato l'università ad una riflessione sul proprio sistema ISO, soprattutto in relazione all'oggetto della certificazione dell'università per stranieri di Siena. In particolare ci si è posti il problema del coordinamento tra la certificazione ISO ed il nuovo sistema AVA-Anvur, anche in un'ottica di economicità di impiego delle risorse.

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

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

- 1) quanto richiesto nel sistema AVA - Rapporto di riesame costituì il documento sugli obiettivi dell'ateneo per l'area didattica, da relazionare anche nel sistema di documenti di ISO;
- 2) fu cambiata l'impostazione del documento di riesame ISO, da generale per tutti i cdl, a singolo corso per singolo corso, come il sistema AVA tutt'ora 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 avrebbe supportato sistematicamente il nuovo sistema di accreditamento, reso obbligatorio dal MIUR;

4) istituzione di un'area organizzativa "assicurazione della qualità", per coordinare questa complessa ed articolata materia, conferma definitiva dell'investimento sul sistema qualità.

1.3 Sistema ISO 9001

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

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

1.4 Collegamento con performance

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, doveva essere valorizzata e inquadrata entro tale sistema, pur tendo conto di:

- Collegamento della performance di Ateneo dal Direttore Generale al personale EP e a tutto il resto del personale, con strumenti e criteri di migliore misurabilità e consequenzialità. Ciò mediante un programma di U-GOV che struttura meglio e con criteri di automatismo il cosiddetto "ribaltamento a cascata" dei risultati, come detto in esordio del paragrafo.
- Collegamento della performance in generale, ed in particolare di attività e obiettivi, allo strumento economico finanziario di bilancio, mediante la messa a regime, della contabilità economico-patrimoniale e degli altri strumenti a supporto di contabilità analitica e controllo di gestione.
- Coordinamento dei documenti di cui sopra col piano della performance, oggi rientrante nelle competenze Anvur.
- A quanto sopra si è aggiunto, dal 2013, il piano di accreditamento e valutazione AVA delle sedi didattiche, corsi di studio, sedi e corsi di dottorato, che implica la compilazione delle apposite schede SUA, sostitutive delle banche dati RAD e OFF. Tale sistema richiede anche il piano delle politiche di assicurazione delle qualità, già assolto entro ciclo ISO, ed oggi inquadrato nel nuovo SQ AVA di Anvur.

1.5 nuovo Coordinamento sistema AVA - Anvur / ISO

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

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

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

collegamento con AVA luglio 2014- giugno 2015

Il sistema ISO quindi con i suoi documenti di gestione è stato organizzato nel 2014 in modo tale da recepire come obiettivi ed azioni di miglioramento, quelli richiesti dalla legge ed espressi entro il sistema SUA/rapporto di riesame annuale dei singoli corsi di studio, con i seguenti aggiustamenti al sistema qualità ISO finora perseguito da UNISTRASI, con gli aggiustamenti indicati nel paragrafo 1.2:

1.6 Documento di riesame integrato Ava-iso-performance

Premesso quanto sopra, con il documento di riesame del luglio 2014, si era compiuto il coordinamento dei sistemi ISO/AVA/performance, ai sensi del quale il documento unico integrato di riesame ISO, fungeva da documento programmatico e da relazione alla performance dell'anno precedente, recependo in tutto e per tutto i rapporti di riesame dei corsi di studio del sistema AVA.

Ciò è stato rappresentato come esperienza virtuosa al convegno nazionale Anvur del giugno 2015.

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

1.7 Nuova impostazione.

A luglio 2015 è stata adottata la decisione degli organi di vertice di ridimensionare la certificazione ISO, **limitandola solo ai centri già oggi certificati e servizi a supporto**, dal momento che le attività dei corsi di studio sono ormai coperte dal sistema di qualità AVA di Anvur, secondo linee guida europee riferite ai sistemi universitari.

Tale decisione è stata assunta dal cda del 5 agosto 2015, con le seguenti conclusioni e un nuovo coordinamento col documento integrato di performance :

- la riduzione dell'oggetto della certificazione ISO;
- l'adeguamento del manuale di qualità al nuovo oggetto;
- il documento di riesame ISO, così ridotto, sarà incorporato nella relazione alla performance 2014, anch'essa necessariamente slittata in relazione alla disponibilità dei documenti di consuntivazione (bilancio di esercizio e relativa relazione tecnica di accompagnamento, relazione della Rettrice, relazione della Direttrice Generale);
- Presidio unico di qualità di Ateneo, organo necessario per il sistema di qualità AVA, nonché per ISO.

1.8 Nuova architettura del documento di riesame

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

Questo è il punto di arrivo attuale, in cui si inquadrano i documenti di performance (piano 17-19 e futura relazione sul 2016).

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

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

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

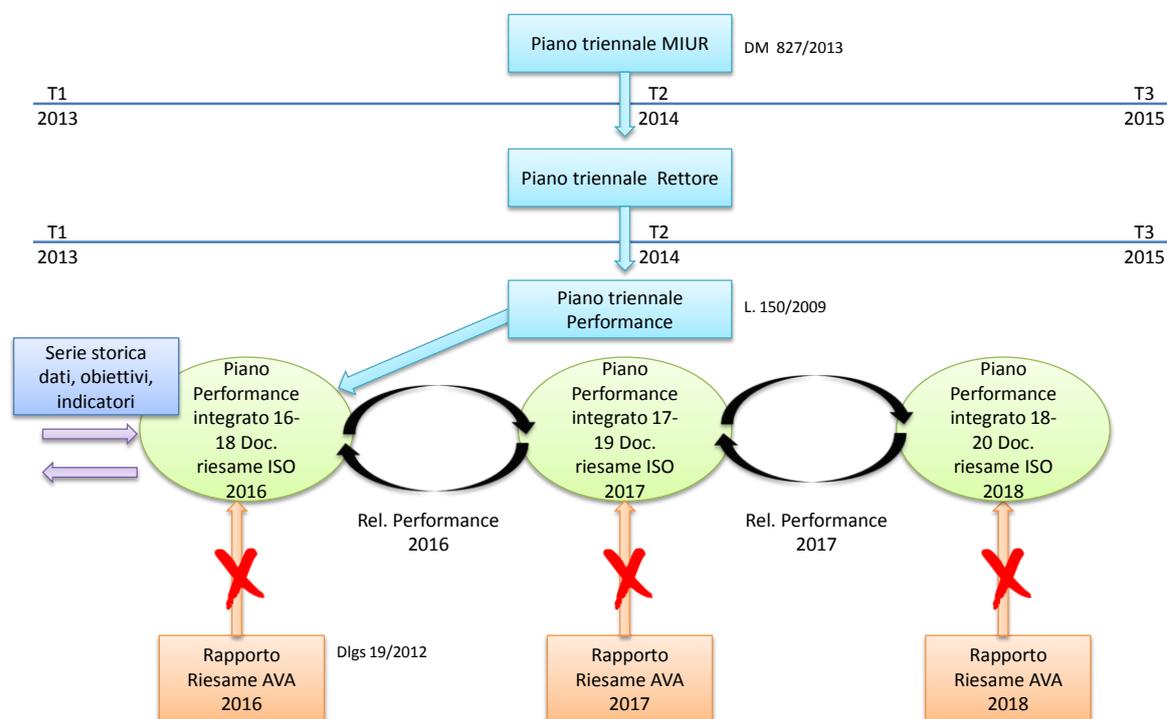
1.9 Integrazione competenze Anvur/ nuclei di valutazione

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

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

Da ultimo le competenze dei nuclei sono state ulteriormente specificate all'articolo 7 del DM.987 del 12/12/2016 nell'ambito del sistema qualità AVA

Metodologia Plan-Do-Check-Act



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

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

2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

2.1 Chi siamo

L'Università per Stranieri di Siena è una Università specializzata nella diffusione della lingua e cultura italiana fra gli stranieri, ai sensi della Legge 204 del 17.02.1992 e successivamente del D.M. n. 376 del 19.07.2001. Giuridicamente, è una Istituzione 'a statuto speciale' (art. 1, L. 204/1992). Con lo Statuto adottato nel 2012, ai sensi della L. 240/2010, l'Ateneo ha individuato come campo nel quale sviluppare la propria missione il contatto fra

la lingua-cultura italiana e le altre lingue-culture, proprio per rispondere alle specifiche esigenze conoscitive e di formazione delle competenze linguistico-culturali-professionali entro il mondo globale, nei contesti nei quali la lingua-cultura italiana sia un soggetto protagonista. Il ruolo specifico dell'Università per Stranieri di Siena entro il sistema universitario nazionale consiste pertanto nell'attuare la funzione di osservatorio privilegiato della condizione della lingua e della cultura italiana diffusa nel mondo e delle lingue-culture presenti nel territorio nazionale al fine di individuare e promuovere, in rapporto con altri enti a livello internazionale, nazionale, regionale e locale, le linee della sua diffusione; essere strumento di mediazione fra la cultura-società-economia italiana e quelle del resto del mondo, tramite l'insegnamento linguistico; promuovere lo sviluppo delle metodologie, delle pratiche e degli strumenti per l'insegnamento della lingua italiana e delle altre lingue; 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, e in generale nel settore delle lingue straniere. Entro tale contesto l'Ateneo ha sviluppato azioni di ricerca scientifica di eccellenza e attività di alta formazione rivolte agli italiani e agli stranieri. Tali attività si sono sviluppate secondo le seguenti linee guida primarie.

Merita, inoltre ricordare che l'Ateneo è situato 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. Nel 2017 ricorre il Centenario dei corsi di italiano a Siena ed il MIBACT ha istituito una Commissione nazionale per le celebrazioni di tale evento.

2.2 Che cosa facciamo

Entro il suddetto contesto l'Ateneo ha sviluppato azioni di ricerca scientifica di eccellenza e attività di alta formazione rivolte agli italiani e agli stranieri. 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, il Ministero dell'Interno, 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, la Commissione Europea e la Fondazione Europea della Scienza). Per quanto riguarda i rapporti con il MIUR, l'Ateneo partecipa ai progetti di internazionalizzazione 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. Per quanto riguarda il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, l'Ateneo coopera sistematicamente con la Direzione Generale Sistema Paese lavorando sia alle 5 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 e con la Direzione Generale dell'Italia nel Mondo (progetto pilota per l'insegnamento della lingua italiana da parte di giovani laureati). L'Ateneo fa inoltre parte dell'Associazione CLIQ, Certificazione Lingua Italiana di Qualità, promossa dal MAECI, mirata a creare una cultura della qualità della certificazione linguistica. In questa veste è presente a molti tavoli sulla diffusione della lingua e cultura italiana 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'attivazione del tavolo sistema universitario – Regione, previsto dalla legge regionale 9/2009, rappresenta una importantissima opportunità di confronto, dialogo, programmazione; ugualmente importante è stata l'azione mirata all'internazionalizzazione secondo una prospettiva condivisa fra tutte le Università e le Istituzioni universitarie della Regione, che si è concretizzata nel rimettere in moto l'idea del TUNE – Tuscany University Network: come TUNE e con il nostro coordinamento, le Università toscane hanno attuato un'importante azione di orientamento verso il pubblico potenziale degli studenti cinesi che ha consentito di indirizzare la loro presenza verso il nostro Ateneo per la formazione linguistica entro i progetti 'Marco Polo' e 'Turandot', sia negli altri atenei toscani al termine del percorso di formazione linguistica. Sempre come TUNE, è stato possibile partecipare a bandi regionali per potenziare il ruolo della Terza missione universitaria e per la promozione di corsi di formazione all'imprenditoria in ambito accademico. Ricordiamo infine 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.

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 otto volte.

Nell'ambito del sistema di qualità AVA/Anvur l'Ateneo è stato tra le prime Università ad autocandidarsi alla visita valutativa delle CEV avvenuta nel marzo 2015.

Ulteriore importante riconoscimento riguarda l'ottenimento della certificazione ISO 9001/UNI EN ISO 9001:2008 "per le attività dei centri CLUSS, CILS e DITALS.

L'Ateneo nel 2012 ha costituito Siena-Italtech s.r.l. il primo spin-off di ambito linguistico in Italia.

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 e la promozione di una nuova immagine dell'Ateneo, a livello locale e nazionale, che ha influito potentemente sui successi conseguiti negli anni recenti a livello di immatricolazioni / iscrizioni, di internazionalizzazione e di qualità della ricerca.

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.

Fra le risorse della nostra istituzione ci sono lo Statuto, operativo già da oltre tre anni, e molti Regolamenti. L'uno e gli altri hanno rivelato in questo periodo punti di forza e aspetti da aggiornare. È necessario un processo di completamento del complesso patrimonio regolamentare richiesto dalle normative e una verifica sistematica e condivisa di quanto già in vigore. Una comunità deve avere regole chiare e condivise; deve, ove possibile, avere anche regole semplici e note.

L'Ateneo è articolato in:

- un Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR);
- una Scuola Superiore di Dottorato e Specializzazione (SSDS);
- sei Centri di Ricerca e Servizio (Centro CILS – Centro per la Certificazione dell'Italiano come Lingua Stranieri; Centro DITALS – Centro per la Certificazione di competenza in Didattica dell'Italiano a Stranieri; Centro CLASS – Centro per le Lingue Straniere; Centro CLUSS – Centro Linguistico; Centro FAST – Centro per la Formazione e Aggiornamento anche con Supporto Tecnologico; Centro di ECCELLENZA "Osservatorio permanente dell'Italiano diffuso fra Stranieri e delle Lingue Immigrate in Italia;

- due Centri di Servizio (Centro di Servizio Audiovisivi e Multimediali, Centro Servizi Informatici;
- una Biblioteca;
- una struttura Amministrativa e Tecnica.

3 Identità (sintesi)

3.1 L'Amministrazione in cifre

3.1.1 Strutture

3.1.1.1 Strutture organizzative

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 della Ricerca

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

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

3.1.1.2 Strutture logistiche

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

1 Auditorium

1 Aula Magna

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

1 Laboratorio Linguistico

1 Biblioteca

3.1.2 Didattica

Corsi di Laurea a.a. 2016/2017:

2 Corsi di Laurea triennale:

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

2 Corsi di Laurea Magistrale:

- 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:

Master di I livello

Master DITALS

Didattica della lingua e della letteratura italiana

I vini italiani e i mercati mondiali

Master di II livello

Master INTER-IMM

Master "E-learning per l'insegnamento dell'italiano a stranieri - ELIAS"

Corso di Dottorato di Ricerca:

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

Certificazioni:

Cils e Ditals

Corsi di lingua e cultura italiana

3.1.3 Studenti (Anno accademico 2016/2017)

Iscritti alle lauree e lauree magistrali	Anno accademico					
	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
<u>Lauree</u>	684	862	1.054	1.267	1.485	1600
<u>Lauree magistrali</u>	140	142	154	187	206	190
totali	824	1.004	1.208	1.454	1.691	1790
<u>Post-lauream</u>	Anno accademico					
	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
<u>Iscritti ai Master di I e II livello</u>	63	35	64	52	61	53***
<u>Iscritti alla Scuola di specializzazione</u>	47	40	29	20	42	45
<u>Iscritti ai Dottorati di ricerca</u>	32	25	25	21	20	25
<u>Tirocinio Formativo attivo</u>	38			36	0	0
totali	180	100	118	129	118	
<u>Corsi di lingua e cultura italiana*</u>	Anno solare					

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	5229	6960	7789	8406	7.937	7.820 **
<u>Candidati alle certificazioni</u>	Anno solare					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<u>Certificazione di competenza in didattica dell'italiano a stranieri (DITALS)</u>	1.864	2.095	2.471	3.894	2.564	2.365
<u>Certificazione di italiano come lingua straniera (CILS)</u>	20.214	21.532	21.841	22.910	22.619	20.692
Fonte dati: Sistema ESSE3 & Sistema COLI Data estrazione dati 30 gennaio 2017 * Dati espressi in mensilità studente						

**Dati in corso di verifica

***dati da matricole Esse3 Unistrasi. Non sono compresi n. 25 iscritti al Master "Vini Italiani e Mercati Mondiali" in convenzione con Università di Pisa e Scuola S.Anna (sede amministrativa).

3.1.4 Personale 2016 (aggiornamento 31 dicembre)

n. 55 Docenti e ricercatori

- di cui Professori Ordinari n. 11
- di cui Professori Associati n. 23
- di cui Ricercatori n. 10
- di cui Ricercatori a tempo determinato n. 4
- di cui Docenti di lingua n.10
- di cui Professori Incaricati n. 2

n. 15 Collaboratori ed Esperti Linguistici

n. 14 Collaboratori ed Esperti Linguistici tempo determinato

n. 87 Personale tecnico amministrativo

n. 1 Direttore Generale

n. 1 Dirigente

3.2 Mandato istituzionale

L'Università per Stranieri di Siena – Ateneo Internazionale, 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.

Ferma resta d'altra parte la visione strategica che anima i principi del nostro Statuto:

la «vocazione internazionale», l'«interazione della lingua e della cultura italiane con le altre lingue e culture», la «diffusione del plurilinguismo e del multiculturalismo», la «promozione della lingua e della cultura italiane nel mondo» (art. 2).

3.2.1 Missione

L'Università per Stranieri di Siena non è un'università come le altre, con le quali pure condivide organizzazione e modelli di funzionamento. È un'università con una missione specifica.

Qui si incontrano le lingue e le culture veicolate dalle identità linguistiche: è un luogo di incontro. La finalità costitutiva è l'insegnamento e la diffusione nel mondo della lingua e della cultura italiane. L'esercizio di questo compito l'ha resa riconoscibile e ha decretato il successo.

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 e ai risultati già conseguiti.

3.3 Albero della Performance

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

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

In generale

Le linee generali di indirizzo della programmazione sono state emanate dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica con D.M. 635/2016 e con D.D. 2844/2016 sono state emanate le modalità di attuazione della programmazione triennale.

l'Università ha completato la programmazione triennale 2016-2018 con procedura telematica prevista entro il 22 dicembre 2016, entro il triennio 2017-19 del piano della performance.

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 premiali 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.

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 2016-2018 e relativi obiettivi ed indicatori



Piano strategico triennale del Rettore comprensivo degli obiettivi MIUR e degli obiettivi strategici dell'Ateneo



Piano Performance che specifica meglio obiettivi ed indicatori del piano del Rettore (Didattica, ricerca internazionalizzazione e obiettivi gestionali)

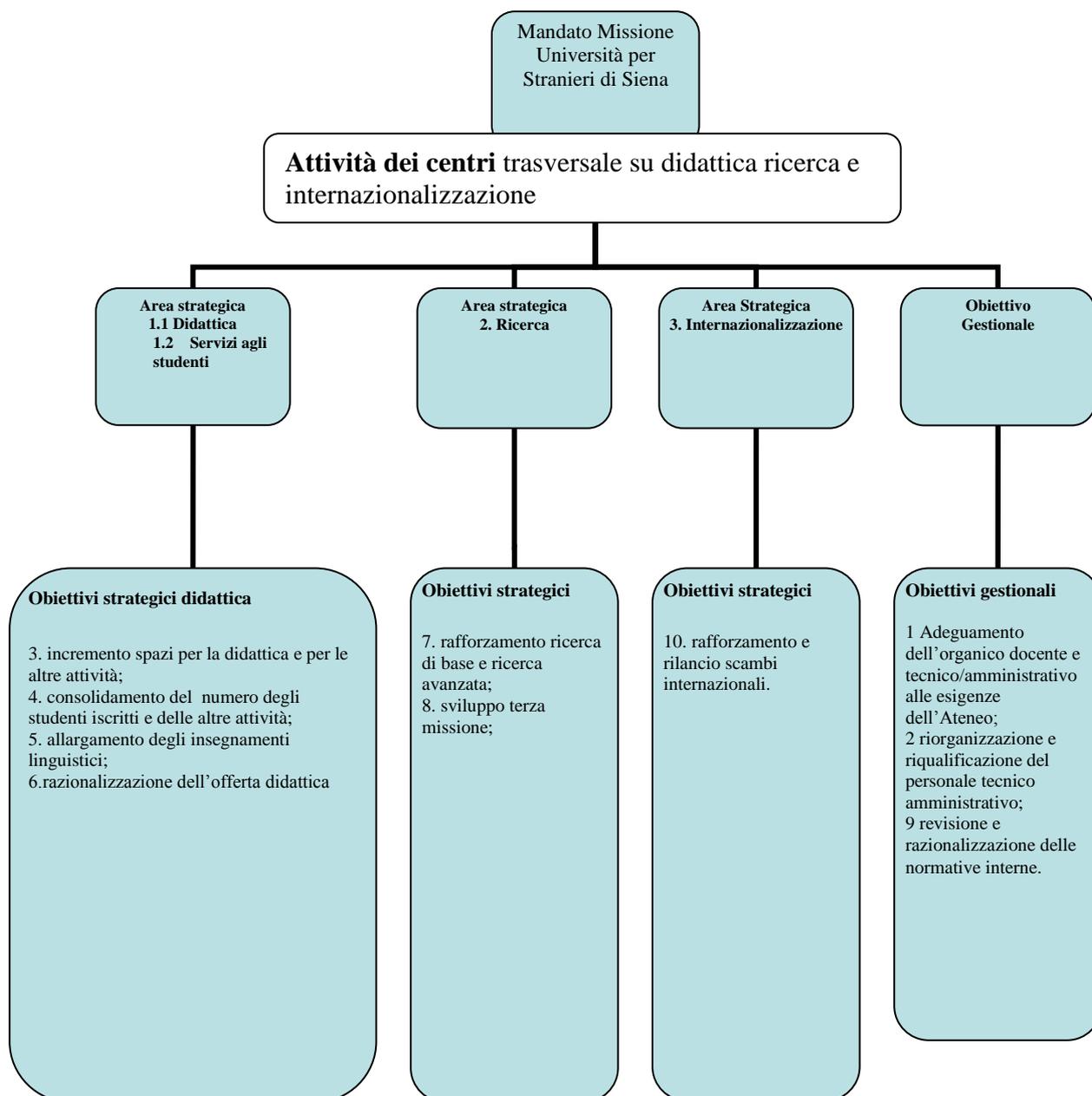


Rapporti di riesame per i corsi di laurea; documento di Riesame della Direzione e obiettivi della qualità per i centri; relazione alla performance che valgono come monitoraggio e valutazione annuale del piano della performance



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

Relazione del Direttore Generale al Conto Consuntivo



n.b. Numerazione obiettivi come da piano triennale strategico del Rettore 2016-18

4 Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

Sembra opportuno 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.

- contesto generale

Crisi economico finanziaria del sistema e ripercussione su FFO – importanza risorse proprie da incrementare 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 presenza 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.

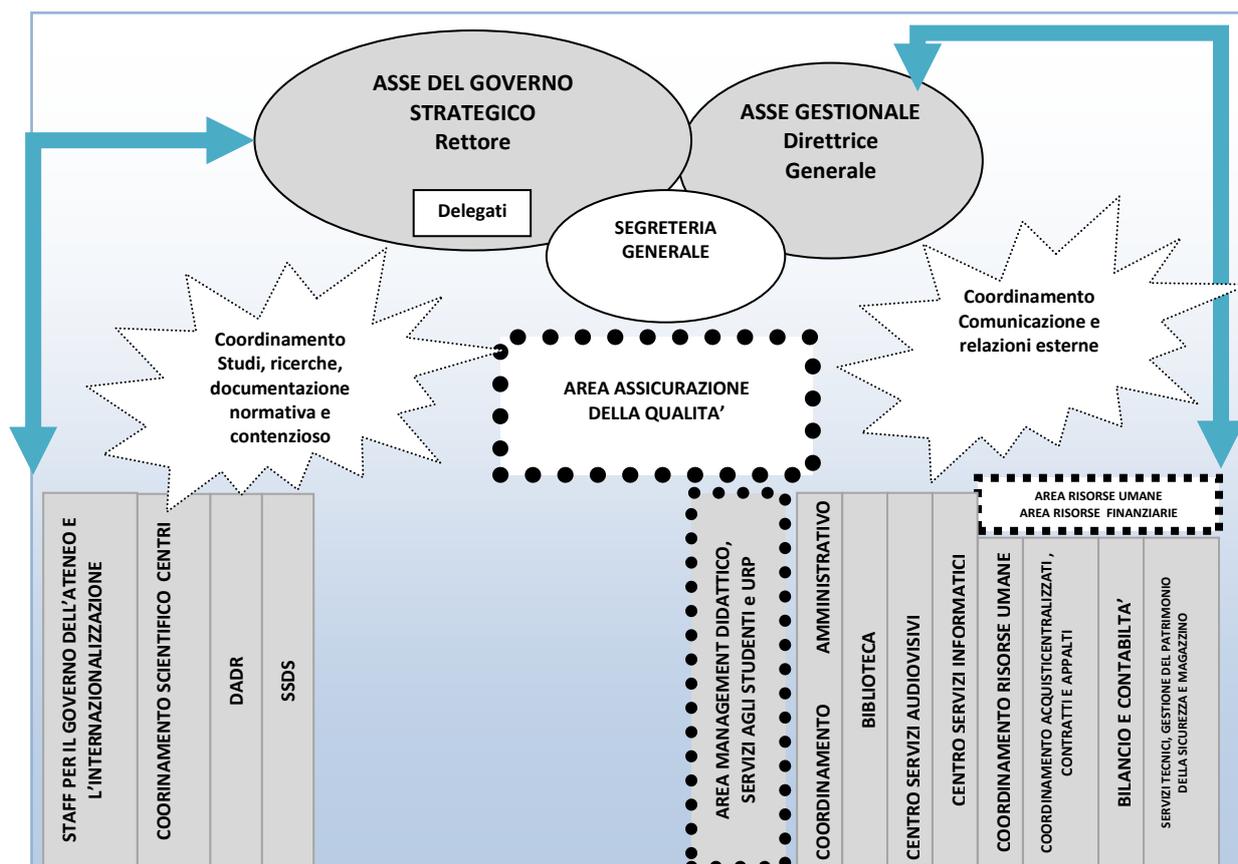
A livello provinciale e comunale, l'Ateneo coopera mettendo in atto una sistematica attenzione alle esigenze dello sviluppo culturale e comunicativo del territorio. Da qui la creazione del Collegio d'Oriente, che ha coinvolto l'Amministrazione Provinciale e il Comune di Montepulciano (su finanziamento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

Il MAECI ha coinvolto attivamente diversi docenti dell'Ateneo nella progettazione e realizzazione degli Stati generali della lingua italiana (Firenze, ottobre 2016)

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

4.2 Analisi del contesto interno

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



4.2.2 RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE →

Elenco edifici

Sede principale – Piazzale C. Rosselli 27/28

Sede didattica – Via Pispini 1

Appartamento – Via Sallustio Bandini 35 – sede Centro Eccellenza della Ricerca

Fondo Via Sallustio Bandini 82

Fondo (concesso in locazione commerciale) Via Pantaneto 58

4.2.2.1 Infrastrutture ICT dell'Ateneo

Dal punto di vista del **cablaggio di rete**, l'infrastruttura dell'Ateneo è composta da cablaggio in rame cat.6 su tutte le tratte orizzontali, il che permette di raggiungere la velocità di connessione di 1Gbps per tutti i PC dotati di scheda di rete di nuova generazione. Su ogni piano del palazzo è collocato un armadio rack 19" 42U con funzione di terminazione delle linee dati per fonia e dati per tutte le postazioni di lavoro ed all'interno trovano collocazione degli switch layer3 Cisco 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
 - o n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
 - o n.3 Cisco 3560G
 - o n.1 Cisco 2960G
- Primo Piano
 - o n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
 - o n.1 Cisco 3560E
 - o n.3 Cisco 3560G
 - o n.3 Cisco 2960G
- Secondo Piano
 - o n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
 - o n.3 Cisco 3560G
 - o n.1 Cisco 3750E
- Terzo Piano
 - o n.1 Cisco 3560E con interfaccia FO
 - o n.3 Cisco 3560G
 - o n.1 Cisco 3750E
 - o n.1 Cisco 2960G

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

- il centralino VOIP, composto da 2 Call Manager Cisco in configurazione ridondante ed il router fonia
- il firewall hardware (2 Cisco ASA 5525-X in cluster) con interfacce di rete Gbps (rete interna, DMZ interna server, DMZ esterna server esposti su web, router GARR, WFi, Laboratori)
- la coppia di router Cisco 3850 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 e i laboratori
- le terminazioni delle linee dirette con aule particolari, laboratori per effettuare videoconferenze o connessioni A/V tra aule

- le terminazioni delle linee fonia dirette esterne per ascensori, fax o telefoni dedicati
- lo switch Cisco 3400 di connessione con la rete GARR, con interfaccia FO e rame
- lo switch Cisco 2960G di connessione in fibra ottica a 200Mbps con la sede di Sallustio Bandini
- le 4 borchie ISDN per il trabocco del centralino
- le 4 borchie ISDN per le videoconferenze
- il flusso primario della fonia da 30 linee dirette

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

- Bck – archiviazione dati per utenti
- ServerCILS – archiviazione dati di CILS e DITALS
- DbServer – MySQL per tutte le applicazioni desktop e web sviluppate internamente
- Tassazione – gestione centralino telefonico, archiviazione e tassazione fonia fissa e mobile
- 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
- 4 server per la virtualizzazione dei laboratori
- 5 NAS per il backup dei dati e dei server virtuali

Per quanto riguarda, invece, i server virtualizzati:

- DC1 – Domain Controller
- DC2 – Domain Controller
- Oracle – Database per software CIA e A770
- Presenze – Server con Database e gestione software Presenze
- 2 DNS esterni su piattaforma Linux e named
- Web – Server internet per le applicazioni realizzate internamente
- Ceod – Corpus Epistolare Ottocentesco Digitale, progetto del Prof.Palermo
- VinoLingua – Database applicazione VinoLingua
- GVE – server per la gestione e il monitoraggio di videoproiettori e attrezzature multimediali delle aule

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

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

- 2 Server ACS per l'autenticazione degli utenti
- 2 Controller WLC per la gestione degli AccessPoint
- 1 NAC Server con funzione di GUEST Server
- 1 Server WCS con funzione di SysLog

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

- Aula 18
 - o 30 ThinClient con monitor 19"
 - o 1 ThinClient, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili
 - o 1 PC docente con sistema di controllo multimediale aula
 - o Videoproiettore fisso a soffitto
 - o Infrastruttura multimediale linguistica
 - o 1 Switch Gbps di connessione tra i PC e l'Aula 20
 - o Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato
- Aula 19
 - o 30 ThinClient con monitor 17"
 - o 1 ThinClient, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili
 - o 1 PC docente con sistema di controllo multimediale aula
 - o Videoproiettore fisso a soffitto
 - o Infrastruttura multimediale linguistica
 - o 1 Switch Gbps di connessione tra i PC e l'Aula 20
 - o Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato
- Aula 20
 - o 41 ThinClient con monitor 17" con postazione studente ECDL
 - o 1 ThinClient, stesse caratteristiche, con accessibilità per disabili con postazione studente ECDL
 - o 1 PC docente con servizio server e postazione esaminatore ECDL
 - o Videoproiettore fisso a soffitto
 - o 1 Switch Gbps di connessione tra i PC
 - o 1 Switch Gbps di connessione tra le Aule e la connessione Internet
 - o Tende oscuranti e telo proiezioni con controllo motorizzato

Connessione Internet proveniente dalla sala macchine di Ateneo

4.2.2.2 Infrastrutture Audiovisive dell'Ateneo

Le infrastrutture Audiovisive dell'Ateneo coinvolgono diversi settori per garantire opportuni servizi alla didattica e all'utenza. Comprendono la gestione delle apparecchiature presenti in ogni aula, l'infrastruttura di Digital Signage per l'informazione interna, la rete di

videoconferenze e meeting room per la didattica on-line, la gestione dell'archivio dei materiali audiovisivi e multimediali destinati alla didattica e la produzione di quest'ultimi mediante troupe eng per le riprese e sala di montaggio.

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

Sede Centrale:

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

Videoproiettore, possibilità di connessione a PC portatile e alla rete internet, lettore cd/dvd/vhs, impianto amplificazione audio e microfonico. Possibilità di connessione di document camera e lavagna luminosa. L'aula 3 e l'aula magna dispongono anche di una Smart Podium per una completa interazione informatico/multimediale. L'aula 1 dispone di una tavoletta grafica Wacom in sostituzione della tradizionale lavagna. Tutte le aule dispongono anche di PC desktop. Possibilità di interconnessione a circuito chiuso, per aumentare il numero dei posti, tra le Aule 1-2-3.

Aula Magna

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

Aula: 18-19-20

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

Sede Pispini:

Auditorium

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

Aula 2C-5C

Videoproiettore, schermo di proiezione, impianto di amplificazione audio, lettore di CD/DVD, connessioni per PC portatile e altri dispositivi digitali.

Le aule sono controllate e gestite da remoto dalla sede centrale.

Aule: 1C-4C-6C

Smart TV da 55" connesso alla rete internet per tutti i servizi multimediali, lettore cd/dvd, connessioni per PC portatile e altri dispositivi digitali

Il Centro Servizi Audiovisivi e Multimediali si completa con una sezione dedicata alla produzione di materiali audiovisivi composta da 2 montaggi digitali audio/video e 2 troupe ENG per riprese in interni/esterni.

4.2.3 ANALISI RISORSE UMANE →

4.2.3 Analisi risorse umane →

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

AGGIORNATO AL 31.12.2016

A SEGUITO DELLE ORDINANZE N. 418 DEL 12.08.2014 E DEL 31.07.2015 SONO STATE RIORGANIZZATE LE STRUTTURE TECNICHE ED AMMINISTRATIVE DELL'ATENEO.

	2014	2015	2016
DIRETTORE GENERALE	1	1	1
SEGRETERIA GENERALE	6*	5	5
STAFF PER IL GOVERNO E	3	3	3

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE			
DIPARTIMENTO DADR	3	3	3
SCUOLA SUPERIORE DI DOTTORATO E SPECIALIZZAZIONE	1	1	1
AREA ASSICURAZIONE QUALITA'	3	3	3
COORDINAMENTO STUDI, RICERCHE NORMATIVE, DOCUMENTAZIONE E CONTENZIOSO	1	1	1
COORDINAMENTO COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	1	1	1
AREA MANAGEMENT DIDATTICO E URP	13	15*	19***
RISORSE UMANE	10**	9**	9
BILANCIO E CONTABILITA'	6	7	7
ACQUISTI CENTRALIZZATI	5		
SERVIZI TECNICI, GESTIONE DEL PATRIMONIO, DELLA SICUREZZA E MAGAZZINO	4	7	7
COORDINAMENTO SCIENTIFICO CENTRI (CILS, DITALS, FAST)	0	0	9
BIBLIOTECA	6	6	6
CENTRO SERVIZI INFORMATICI	3	3	3
CENTRO PER I SERVIZI AUDIOVISIVI E MULTIMEDIALI	3	3	3
COORDINAMENTO AMMINISTRATIVO CENTRI(Cluss, Cils, Ditals, Fast. Eccellenza)	9	8	8
totale	88	85	89

* DI CUI 1 COMANDATO IN ENTRATA

** DI CUI 1 COMANDATO IN USCITA

*** DI CUI N. 4 NUOVE ASSUNZIONE DAL 1°-12-2016

N.B.: DATI DESUNTI DA DOCUMENTI PUBBLICATI IN AMMINISTRAZIONE
TRASPARENTE

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

Analisi Benessere Organizzativo

Indicatori	2014	2015	2016
Tasso di assenze	1919 gg su	8.58%	n.d

(n.b.: Personale tecnico amministrativo)	84 persone		
Tasso di dimissioni premature	0	0	n.d
Tasso di richieste di trasferimento	0	0	n.d
Tasso di infortuni	0	0	n.d
Stipendio medio percepito dai dipendenti	25.303,71	26.924,56	28.751,29
Stipendio medio percepito dal personale donna	24.726,68	26.787,64	27.652,69
% di personale assunto a tempo indeterminato		100	100

n.d. dato non ancora disponibile

All. 1 Formazione del Personale

	2016		
	Numero dipendenti formati	Ore nominali corsi	Totale ore erogate
totale formazione	53	252	763
totale dipendenti	84		
formazione media/totale dipendenti		9.08	

All.2 Sviluppo Punti Organico

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

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

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

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

I RISULTATI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO DEL 2015

Un quadro di sintesi



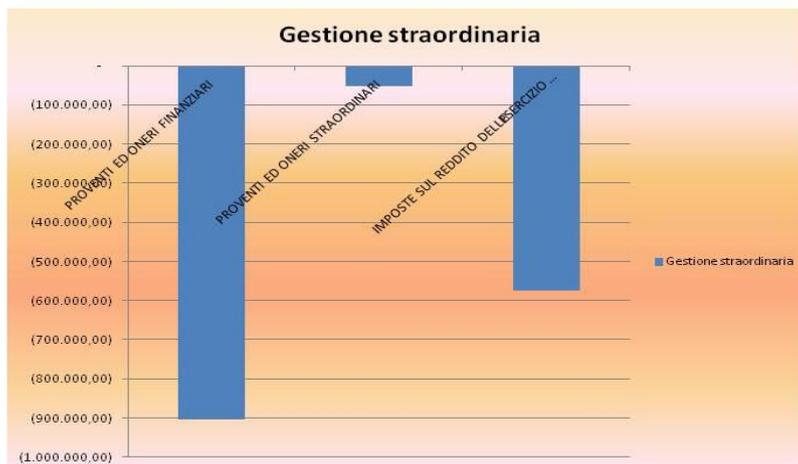
Il Conto Economico in sintesi

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

Composizione del costo del personale

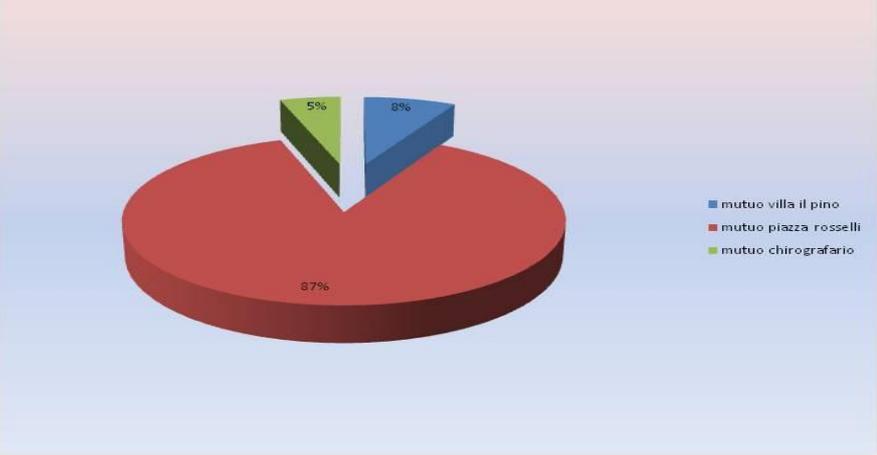


Composizione di oneri e proventi extragestione

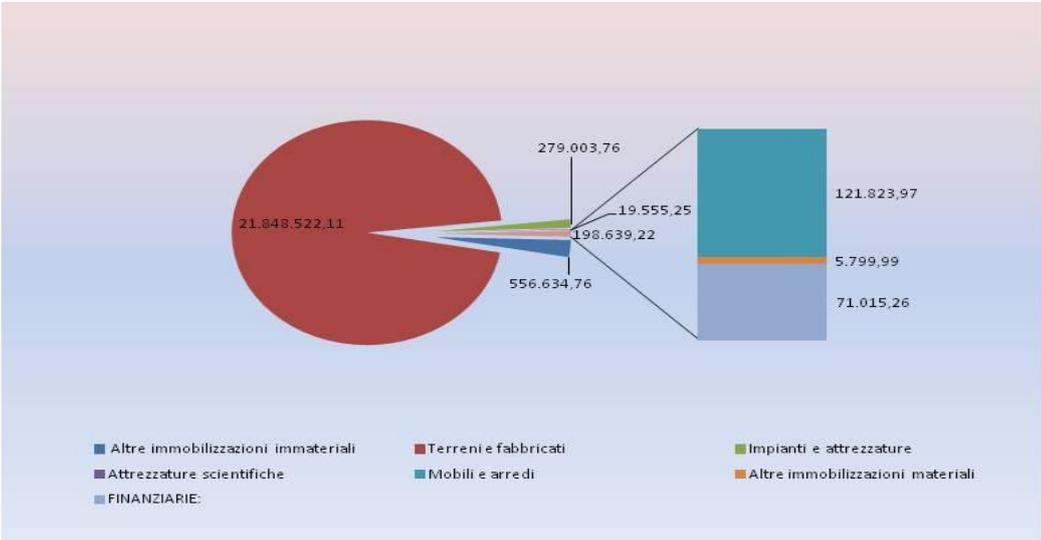




Composizione degli oneri finanziari

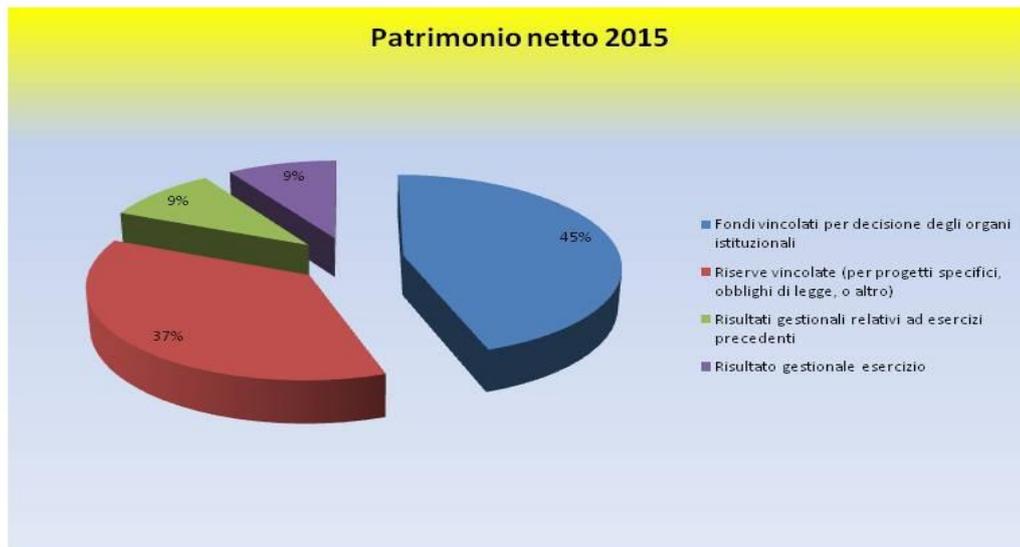


Composizione delle immobilizzazioni

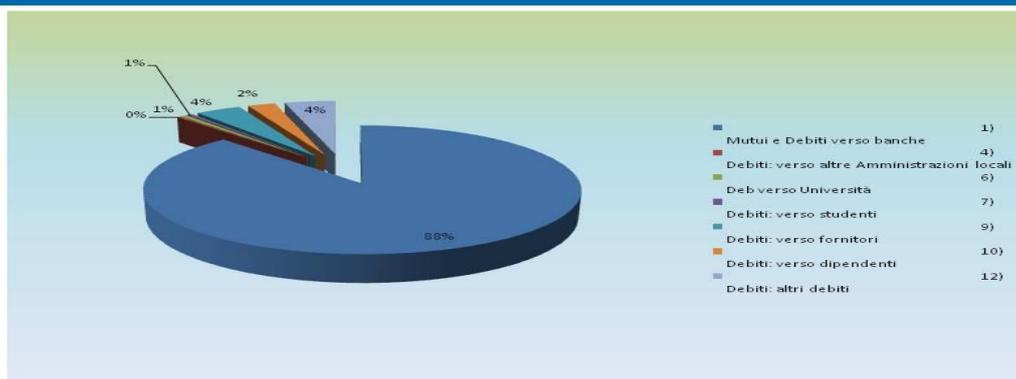




Composizione Patrimonio Netto



Composizione dei debiti





Rendiconto finanziario (cash flow)

RENDICONTO FINANZIARIO		
	2014	2013
FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) ASSORBITO/GENERATO DALLA GESTIONE CORRENTE	1.291.769,83	1.303.650,83
RISULTATO NETTO	194.838,01	357.100,52
FARETTICA VOGLI PER NON PARRA RIVUSI EFFETTO SULLA LIQUIDITA'		
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	725.971,02	980.807,32
VARIAZIONE NETTA DEI FONDI RISCHI ED ONERI	313.989,53	92.777,46
VARIAZIONE NETTA DEL TFR	58.971,27	58.520,45
FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) ASSORBITO/GENERATO DALLE VARIAZIONI DEL CAPITALE CIRCOLANTE	- 796.394,68	1.946.482,45
(AUMENTO)/DIMINUIZIONE DEI CREDITI	- 998.226,32	1.218.862,58
(AUMENTO)/DIMINUIZIONE DELLE RIMANENZE	-	-
AUMENTO/(DIMINUIZIONE) DEI DEBITI (AL NETTO DEBITI DA FINANZIAMENTO)	122.670,65	177.820,29
VARIAZIONE DI ALTRE VOGLI DEL CAPITALE CIRCOLANTE	79.160,99	549.799,58
A) FLUSSO DI CASSA (CASH FLOW) OPERATIVO	497.375,15	3.250.133,28
INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONE		
- MATERIALI	-	300.535,09
- IMMATERIALI	- 116.686,99	-
- FINANZIARIE	- 2.560,95	-
DISINVESTIMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI:		
- MATERIALI	-	-
- IMMATERIALI	-	-
- FINANZIARIE	340,32	935,21
B) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA DI INVESTIMENTO/DISINVESTIMENTO	- 118.907,62	- 199.599,88
ATTIVITA DI FINANZIAMENTO:		
AUMENTO DI CAPITALE	-	-
VARIAZIONE NETTA DEI FINANZIAMENTI A MEDIO-LUNGO TERMINE	457.165,41	479.666,15
C) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA DI FINANZIAMENTO	457.165,41	479.666,15
D) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO (A+B+C)	- 78.697,88	2.570.867,25
DISPONIBILITA MONETARIA NETTA INIZIALE	6.924.342,52	6.855.644,64
DISPONIBILITA MONETARIA NETTA FINALE	6.855.644,64	9.426.513,39
FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO	- 78.697,88	2.570.867,25

La riforma Gelmini ed il successivo DLgs. 27 gennaio 2012 n. 18, principi generali in merito al passaggio al nuovo sistema contabile hanno introdotto significative novità nelle norme regolanti il funzionamento degli Atenei fra le quali, a livello di adempimenti contabili, l'obbligo per tutte le università di introdurre un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica per predisporre - a partire dall'esercizio 2014 - un bilancio unico di ateneo e un bilancio consolidato; ciò al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili all'interno del settore universitario. In attuazione a tale decreto è stato emanato dal MIUR anche il D.M. n. 19 del 14.01.2014, e recante "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le Università". L'Università per Stranieri di Siena, con delibera del Consiglio di amministrazione del 18 dicembre 2013, al fine di aderire alla prescrizione normativa originaria, ha stabilito

l'introduzione del nuovo sistema contabile a decorrere dalla data del 1° gennaio 2014, come già indicato in altre parti della presente relazione.

Con la redazione dello Stato Patrimoniale Iniziale al 1° gennaio 2014 e del Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014, l'Ateneo ha pertanto completato il complesso processo di passaggio dal modello di contabilità finanziaria a quello di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla Legge 240/10.

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

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

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

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

Ad oggi il bilancio di esercizio 2016 non è ovviamente ancora disponibile in quanto sarà approvato dagli organi entro il 30 aprile 2017.

BUDGET ECONOMICO TRIENNIO 2017 – 2019

	2017	2018	2019
A) PROVENTI OPERATIVI			
I. PROVENTI PROPRI	5.769.784,00	6.120.284,00	6.120.284,00
1) Proventi per la didattica	5.587.200,00	5.937.700,00	5.937.700,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	0,00	0,00	0,00
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	182.584,00	182.584,00	182.584,00
II. CONTRIBUTI	8.799.936,47	9.118.368,00	9.118.368,00
1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	8.767.478,00	9.116.848,00	9.116.848,00
2) Contributi Regioni e Province autonome	0,00	0,00	0,00
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0,00	0,00	0,00

4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0,00	0,00	0,00
5) Contributi da Università	0,00	0,00	0,00
6) Contributi da altri (pubblici)	30.938,47	0,00	0,00
7) Contributi da altri (privati)	1.520,00	1.520,00	1.520,00
III. PROVENTI PER ATTIVITÀ ASSISTENZIALE	0,00	0,00	0,00
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0,00	0,00	0,00
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.098.932,00	379.619,00	379.619,00
1) Utilizzo riserve di patrimonio netto da contabilità finanziaria	719.313,00	0,00	0,00
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI (A)	15.668.652,47	15.618.271,00	15.618.271,00

B) COSTI OPERATIVI

VIII. COSTI DEL PERSONALE	9.186.892,66	9.243.273,79	9.243.273,79
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	5.251.528,65	5.333.816,74	5.333.816,74
a) docenti/ricercatori	3.801.655,22	3.810.743,31	3.810.743,31
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	175.100,00	166.700,00	166.700,00
c) docenti a contratto	205.715,74	205.715,74	205.715,74
d) esperti linguistici	978.823,29	1.060.423,29	1.060.423,29
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	90.234,40	90.234,40	90.234,40
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	3.935.364,01	3.909.457,05	3.909.457,05
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	3.632.093,07	3.524.093,07	3.524.093,07
1) Costi per sostegno agli studenti	554.189,14	554.189,14	554.189,14
2) Costi per il diritto allo studio	0,00	0,00	0,00
3) Costi per l'attività editoriale	0,00	0,00	0,00
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	0,00	0,00	0,00
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	800,00	800,00	800,00
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0,00	0,00	0,00
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	69.281,10	64.281,10	64.281,10
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	2.519.928,42	2.451.928,42	2.451.928,42
9) Acquisto altri materiali	42.294,41	42.294,41	42.294,41
10) Variazione delle rimanenze di materiali	0,00	0,00	0,00
11) Costi per godimento beni di terzi	372.100,00	339.100,00	339.100,00

12) Altri costi	73.500,00	71.500,00	71.500,00
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.034.034,66	1.057.819,66	1.077.604,66
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	167.596,00	171.596,00	171.596,00
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	866.438,66	886.223,66	906.008,66
3) Svalutazioni immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0,00	0,00	0,00
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0,00	0,00	0,00
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	344.890,90	344.890,90	344.890,90
TOTALE COSTI (B)	14.197.911,29	14.170.077,42	14.189.862,42
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI			
1) Proventi finanziari	200,00	200,00	200,00
2) Interessi ed altri oneri finanziari	855.505,28	829.455,41	802.100,67
3) Utili e Perdite su cambi	0,00	0,00	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE			
1) Rivalutazioni	0,00	0,00	0,00
2) Svalutazioni	0,00	0,00	0,00
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI			
1) Proventi	0,00	0,00	0,00
2) Oneri	0,00	0,00	0,00
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	615.435,90	614.435,90	614.435,90
RISULTATO DI ESERCIZIO PRESUNTO	0,00	4.502,27	12.072,01
UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DA CONTABILITÀ GENERALE	0,00		
RISULTATO A PAREGGIO	0,00		

5 OBIETTIVI STRATEGICI DA PIANO STRATEGICO TRIENNALE DEL RETTORE 2016-2018

Nell'ottica di un reale e proficuo accompagnamento del processo di attuazione del piano della performance, gli obiettivi strategici e gestionali saranno condivisi con i responsabili delle strutture. Obiettivi e indicatori derivano da:

D.M. 635/2016 - programmazione triennale ministeriale 2016-18;

piano strategico triennale del Rettore 2017-19;

per i CdS rapporti di riesame annuali e ciclici;

per i Centri "Relazione Annuale delle Direzioni – Sistema qualità ISO 9001".

5.1 OBIETTIVI STRATEGICI 2016-2018.

L'Ateneo nel dicembre 2016 ha adottato il piano strategico triennale 2016/18

ai sensi delle linee guida del piano triennale di cui al D.M. 635/2016 e relative modalità di attuazione di cui al D.D. 2844/2016.

1. Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo
2. Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo
3. Incremento degli spazi per la didattica e per le altre attività
4. Consolidamento del numero degli studenti iscritti e delle altre attività
5. Allargamento degli insegnamenti linguistici
6. Rafforzamento della ricerca di base e della ricerca avanzata
7. Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica
8. Sviluppo della Terza missione e dei legami con il territorio
9. Revisione e razionalizzazione delle normative interne
10. Rafforzamento e rilancio degli scambi internazionali

5.1.1 ADEGUAMENTO DELL'ORGANICO DOCENTE E TECNICO-AMMINISTRATIVO ALLE ESIGENZE DELL'ATENEO

Negli ultimi dieci anni Unistrasi ha conosciuto un costante, significativo aumento del numero di immatricolati e di iscritti ai corsi di laurea (triennali e magistrali) e ai corsi di lingua italiana (gli iscritti erano 976 nel 2013-14, 1.206 nel 2014-15, 1.408 nel 2015-16, con un aumento di oltre il 50% in due anni). Aumentato è anche il numero di certificazioni linguistiche rilasciate dal Centro CILS e di quelle didattiche rilasciate dal Centro DITALS, mentre costante è il successo dei vari master attivati dall'Ateneo e delle altre attività parallele. Sostanzialmente stabile è invece rimasto nello stesso periodo, a causa degli stringenti vincoli legislativi, il numero di docenti e ricercatori, nonché la consistenza del personale tecnico-amministrativo. Si rende dunque necessario riavvicinare i due piani, facendo crescere il numero di docenti e ricercatori; si rende necessario garantire una adeguata copertura nell'insegnamento dell'italiano L2 e delle molte lingue straniere insegnate; e si rende necessario assumere nuovo personale tecnico-amministrativo, in parte per ridurre il numero di lavoratori a tempo determinato, in parte e soprattutto per coprire adeguatamente le nuove complesse esigenze della gestione universitaria. Non meno

necessario è d'altra parte rafforzare i settori disciplinari che fondano l'anima del nostro Ateneo, allargando l'offerta didattica e i campi di ricerca in modo coerente e sostenibile. Questi obiettivi devono tenere conto dei margini imposti dall'assegnazione di punti organico e dalla disponibilità stabile di risorse, e dunque svolgersi secondo una necessaria gradualità, partendo dai bisogni più urgenti.

critери di verificabilità

avvicinare al livello OCSE il rapporto docenti/studenti

(successo = almeno parità del numero degli iscritti e riduzione almeno del 20% del delta esistente; dati per il confronto: rapporto docenti e ricercatori TD in servizio al 30-6-2016 / studenti iscritti a pari data; stesso rapporto al 30-6-2019)

adeguamento dell'organico tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Amministrazione

(successo = riduzione almeno del 30% del numero dei contratti a tempo determinato con un numero almeno pari di assunzioni a tempo indeterminato nel periodo 30-6-2016 / 30-6-2019)

responsabili del monitoraggio

Direttore del DADR
Delegato del Rettore alla Didattica
Coordinatore dei Direttori dei Centri
Direttore generale

5.1.2 RIORGANIZZAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

La struttura organizzativa degli enti pubblici è normalmente basata su *funzioni*, nelle quali il personale addetto è impiegato nello stesso reparto. Tale struttura (detta appunto *funzionale*) comporta problemi di ottimizzazione, perché ciascun reparto persegue propri obiettivi, puntando alla efficacia/efficienza della singola funzione. Gli utenti però valutano la *performance* complessiva dell'ente, perché non sono interessati a conoscere il contributo di ciascun reparto, né dove è stato compiuto un eventuale errore, ma hanno invece interesse a che il *processo* finalizzato all'erogazione dei servizi universitari produca quanto atteso.

L'obiettivo qui proposto è quello di contribuire a migliorare la capacità dell'Ateneo di proporre progetti *efficaci*, riorganizzando le attività e le funzioni in base ai processi primari dell'Ateneo, quelli cioè legati alla creazione di *valore* riconosciuto all'esterno dagli utenti, e che pertanto sono decisivi per avere e conservare successo.

Dall'applicazione di questo approccio deriveranno quindi alcuni vantaggi significativi:

- lo snellimento dell'organizzazione, anche attraverso la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, responsabilizzati su obiettivi comuni e capaci di governare direttamente tutte le leve che determinano le prestazioni;

- la ricomposizione del lavoro e delle professionalità richieste, superando la parcellizzazione di compiti e competenze, valorizzando nel contempo le professionalità e le competenze del personale;
- l'adozione di modalità di gestione della qualità e di miglioramento continuo, basate sull'osservazione dei risultati e sulla partecipazione di tutti gli attori interessati.

criteri di verificabilità

Miglioramento della soddisfazione degli stakeholders
 Incremento delle competenze del personale
 Coinvolgimento di almeno il 20% del PTA in attività di formazione (incluso l'apprendimento di lingue straniere)

responsabile del monitoraggio

Direttore generale
 Coordinatore dei Direttori dei Centri

5.1.3 INCREMENTO DEGLI SPAZI PER LA DIDATTICA E PER LE ALTRE ATTIVITÀ

L'aumento considerevole del numero di studenti iscritti e delle altre attività svolte nell'Ateneo rende necessario il miglioramento delle attuali strutture, e in particolare l'ampliamento degli spazi destinati alla didattica e alla vita dell'Ateneo, inclusa la sempre più complessa gestione amministrativa. L'università, come luogo del dialogo e dell'incontro, necessita di maggiori spazi per riunioni di gruppi di lavoro, luoghi di espressione di specifiche culture, ecc. Si rende necessario investire in modo sostenibile in nuovi spazi. Occorrono in particolare aule in grado di accogliere CLASSi di studenti numerose (circa 150 posti), laboratori, studi per i nuovi docenti, ricercatori, cel, assegnisti, dottorandi. Occorre più spazio per le attività che garantiscano una buona qualità della vita universitaria degli studenti: studio, consumazione dei pasti, attività sportiva, socializzazione, sostegno in caso di difficoltà economiche, formative o psicologiche, forme di riflessione individuale e di vita spirituale. Una particolare attenzione andrà rivolta all'accoglienza degli studenti disabili e alle loro specifiche esigenze. Occorre infine che il personale tecnico-amministrativo, in auspicabile crescita, possa contare su sistemazioni adeguate a svolgere nel modo migliore le molte attività gestionali connesse alla articolata vita dell'Ateneo.

criteri di verificabilità

incremento degli spazi per la didattica, con aumento di almeno tre aule da 150 posti

incremento degli spazi per la vita universitaria degli studenti con incremento di almeno cinquanta postazioni polivalenti per studio e consumazione pasti e altri spazi per i diversi momenti della vita sociale

postazioni aumento degli spazi per gli studi docenti di almeno dieci

dottorandi di almeno dieci postazioni aumento degli spazi per studi docenti di lingua, cel, assegnisti e

aumento degli spazi per i Centri

postazioni in più aumento degli spazi per il personale TA con almeno dieci

responsabili del monitoraggio

Direttore del DADR

Direttore del CLUSS

Coordinatore dei Direttori dei Centri

Direttore generale

5.1.4 CONSOLIDAMENTO DEL NUMERO DEGLI STUDENTI ISCRITTI E DELLE ALTRE ATTIVITÀ

Benché Unistrasi non sia fra gli Atenei parametrati, soggetti dunque a un finanziamento pubblico sulla base del costo standard studente, la credibilità e il successo dell'istituzione si legano strettamente, tanto sul piano dell'immagine quanto su quello della solidità di bilancio, al numero degli studenti iscritti ai corsi di laurea e ai corsi di lingua italiana, nonché al successo delle altre attività (certificazioni, master, ecc.). Puntare su un ulteriore potenziamento di questi risultati, che hanno visto negli ultimi anni una crescita rapidissima e impetuosa, appare ragionevole solo con un corrispondente adeguamento del corpo docente e ricercatore, nonché del personale tecnico-amministrativo e degli spazi necessari alla didattica e alle altre attività (p. es. l'orientamento in entrata e in uscita). Appare dunque innanzitutto necessario rafforzare gli ottimi risultati raggiunti, così da confermarli in futuro anche in forza di un adeguato grado di soddisfazione dei nostri studenti, pure con un potenziamento delle attività di *job placement* e di orientamento post-laurea.

criteri di verificabilità

mantenere almeno il pareggio nel numero complessivo degli iscritti ai Corsi di Laurea e Laurea magistrale (almeno 1500), considerando gestibile e desiderabile un ulteriore aumento a condizione che sia possibile adeguare il numero dei docenti e del personale tecnico-amministrativo e le strutture dell'Ateneo.

mantenere almeno in pareggio il numero complessivo dei mesi/studente presenti in media ai corsi di lingua italiana nel quinquennio 2011-2015 (almeno 7000 studenti-mese)

mantenere almeno il pareggio nel numero complessivo di certificazioni CILS e DITALS rilasciate annualmente (almeno 20.000 e 2.000 rispettivamente)

responsabili del monitoraggio

Direttore del DADR
Delegato del Rettore alla Didattica
Direttori del CLUSS, della CILS e della DITALS

5.1.5 ALLARGAMENTO DEGLI INSEGNAMENTI LINGUISTICI

La strategia di puntare sull'insegnamento di un numero consistente di lingue straniere (otto) al momento del lancio dei nuovi corsi di laurea, agli inizi degli anni Duemila, si è rivelata vincente: questa scelta è stato uno dei fattori decisivi che hanno determinato l'incremento di immatricolazioni e di iscritti. Il confronto con atenei di più antica tradizione in questo campo ci chiede tuttavia di non fermarci a questo risultato, ma di rilanciare la sfida, portando a cinque (tre nel triennio, due nel biennio) le annualità di inglese, spagnolo, francese, tedesco e incrementando gradualmente il numero di lingue presenti nell'offerta didattica. Il tutto mantenendo alto il livello di qualità e la specificità in ambito traduttivo per le lingue europee che hanno caratterizzato la nostra offerta didattica. Questa scelta permetterà di attrarre nuovi iscritti e in particolare di selezionare studenti motivati e qualificati. Il grande successo dell'insegnamento di spagnolo e la rilevanza del mondo latino-americano suggeriscono di rafforzare gli insegnamenti di area iberica (a partire dal portoghese), così come il successo delle lingue orientali in senso lato (arabo, cinese, russo, giapponese) induce a incrementare l'offerta in questa direzione (per esempio con il coreano). Accanto a criteri di scelta di carattere culturale e pragmatico, dovrà essere valutata anche la possibilità di ricevere sostegno economico da parte dei paesi e delle comunità linguistiche coinvolte.

Anche i risultati raggiunti nel campo delle certificazioni linguistiche (cinese, francese, inglese, russo, spagnolo, tedesco) potranno essere rafforzati e allargati.

criteri di verificabilità

Inserire la seconda annualità di inglese e spagnolo nel percorso di studi delle lauree magistrali entro il 30-6-2018.

Inserire la seconda annualità di francese e tedesco nel percorso di studi delle lauree magistrali entro il 30-6-2019.

Incrementare entro il 30-6-2019 di almeno due unità il numero delle lingue insegnate.

responsabili del monitoraggio

Direttore del DADR

Delegato del Rettore alla Didattica
Direttore del CLASS

5.1.6 RAFFORZAMENTO DELLA RICERCA DI BASE E DELLA RICERCA AVANZATA

Il successo dei corsi di laurea e delle altre attività formative realizzate dall'Ateneo impone una riflessione sulla razionalizzazione dell'offerta complessiva. Si evidenziano quattro ambiti d'intervento più urgenti.

1) Le numerose attività di formazione nel campo dell'insegnamento dell'italiano come L2 promosse dal DADR, dalla SSDS e dai Centri hanno reso in questi anni il nostro Ateneo un punto di riferimento nazionale e internazionale. Si sono anche determinate, tuttavia, alcune zone di sovrapposizione tra segmenti contigui dell'offerta attivata. Ciò riguarda in particolare il settore post lauream (master, scuola di specializzazione, TFA). La recente introduzione di una nuova CLASSE di concorso (italiano per discenti di lingua straniera) ha ulteriormente modificato il quadro complessivo. In questo contesto così articolato, occorrerà procedere a una revisione condivisa dei percorsi formativi attivati, per evitare sovrapposizioni e venire incontro alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

2) La ridefinizione del percorso di accesso dei docenti alla scuola ha superato il TFA e introdotto un percorso triennale di formazione e ingresso in ruolo dei docenti: occorrerà adeguare i curricula esistenti affinché sia possibile, per gli studenti interessati, acquisire i CFU e le competenze necessarie per accedere alle CLASSI di concorso compatibili con la nostra offerta formativa.

3) L'attivazione del curriculum MICSE (Mediatore per l'Intercultura e la Coesione Sociale Europea) nella laurea in Mediazione linguistica e culturale richiederà il progressivo ripensamento dei curricula della laurea in Mediazione linguistica e culturale. In tale quadro, anche d'intesa con le altre Università partner e con il MIUR, al termine del triennio sperimentale si valuterà l'ipotesi di trasformare il curriculum MICSE in corso di laurea autonomo, che affiancherebbe il già esistente e ben consolidato curriculum in "Traduzione in ambito turistico-impresoriale", trasformato anch'esso in Corso di laurea autonomo.

4) Il successo dei MOOC e l'ampiezza internazionale della nostra platea di destinatari potenziali suggerisce di sperimentare altre forme di insegnamento a distanza e di proseguire e rafforzare quelle esistenti.

criteri di verificabilità

Ricognizione dell'offerta didattica nel campo dell'insegnamento dell'italiano come L2 e proposta di razionalizzazione dei percorsi entro il 30-6-2018, in modo da evitare sovrapposizioni dell'offerta e da rispondere alle modifiche legislative in atto.

Individuazione delle CLASSI di concorso a cui i nostri corsi di laurea possono preparare gli studenti e definizione conseguente dei piani di studio che consentano allo studente di conseguire, nel quinquennio, i CFU necessari per l'accesso all'insegnamento nella scuola entro il 30-6-2017.

Ridefinizione dei curricula della laurea in Mediazione linguistica e culturale con eventuale trasformazione, ove possibile dal punto di vista normativo, del curriculum

MICSE e di quello "Traduzione in ambito turistico-imprenditoriale" in due corsi di laurea autonomi entro il 30-6-2019.

Rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning), con la prosecuzione di corsi MOOC e l'individuazione di altre opportunità

responsabili del monitoraggio

Direttore del DADR
Delegato del Rettore alla Didattica
Delegato del Rettore alla Qualità
Direttori del Centri CILS, CLUSS, DITALS, FAST

5.1.7 RAZIONALIZZAZIONE E INCREMENTO DELL'OFFERTA DIDATTICA

Unistrasi è sede di prestigiose attività di ricerca, tanto nel DADR e nella SSDS, quanto nei Centri, fra i quali va ricordato in particolare, in questa prospettiva, il Centro di Eccellenza. A tutte queste strutture va assicurato, nel riconoscimento delle diverse specificità e funzioni, sostegno e slancio.

Sostenere la ricerca di base attraverso il finanziamento dei progetti di ricerca e gli assegni gestiti all'interno del DADR, nonché rafforzare il settore specificamente rivolto alla ricerca all'interno della SSDS è fra gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il Corso di Dottorato ha raggiunto significativi risultati in termini di risposta su tutto il territorio nazionale, anche con l'inserimento di dottorandi stranieri; che ha una consolidato profilo multiforme, guardando sia alla ricerca, storico-linguistica, letteraria e filologica, sia ai campi della linguistica generale e della glottodidattica. Le linee di azione del Dottorato si sono consolidate nella direzione dei rapporti di collaborazione con istituti di ricerca italiani ed europei, così come nei processi di internazionalizzazione, anche attraverso le co-tutele delle tesi e i soggiorni dei dottorandi all'estero, profili tutti che meritano consolidamento, rafforzamento, espansione, in linea con la vocazione più profonda dell'Ateneo.

Ci si propone anche di rafforzare la competitività del Dottorato nel rispondere a bandi regionali. Le linee di politica regionale richiedono un elevato livello di raccordo e coordinamento con le altre Università della Regione e con i prestigiosi istituti culturali che in Toscana hanno sede: in piena rispondenza con questa linea, il Progetto Pegaso 2016 vede l'Università per Stranieri capofila con la sua SSDS, e il partenariato dell'Università degli Studi di Siena e dell'Accademia della Crusca: e si tratta di una linea d'azione che si intende proseguire.

Criteri di verificabilità:

Stipula di convenzioni e accordi con Università e Istituti di alta formazione in Italia e all'estero.

Partecipazione a bandi nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca

Partecipazione a programmi regionali di alta formazione.

Incremento dei soggiorni all'estero dei dottorandi.

Incremento dei fondi disponibili per la ricerca di base e per gli assegni di ricerca

Responsabili del monitoraggio:

Direttore della SSDS

Direttore del DADR

Delegato del Rettore all'Internazionalizzazione

Delegato del Rettore alla Ricerca

Direttore del Centro di Eccellenza

5.1.8 SVILUPPO DELLA TERZA MISSIONE E DEI LEGAMI CON IL TERRITORIO

L'Università per Stranieri di Siena conduce da molti anni una variegata attività di Terza Missione che si esprime sia attraverso l'azione dello spin off di Ateneo Siena Italtech (unico spin off linguistico in Italia) sia attraverso molteplici altre iniziative che rientrano nell'ambito dell'orientamento e del *job placement* così come nel più ampio settore del *Public Engagement*. A queste si aggiungono con cadenza saltuaria altre attività di formazione continua. Se il numero e la qualità delle attività di Terza Missione finora svolte può credersi del tutto soddisfacente, può essere ancora migliorata una programmazione generale che coinvolga l'Ateneo in modo più sistematico e costante, rendendo coordinate e strutturali le diverse e varie iniziative. L'Ateneo nell'arco del triennio provvederà a costruire e rendere strutturale una procedura di gestione delle attività di Terza Missione che parta dalle indicazioni del Rettore e degli Organi dell'Ateneo, riceva più specifiche direttive gestionali dal Presidio di Qualità (ripartizione

di compiti e incarichi di gestione, monitoraggio) e si concretizzi in azioni programmate annualmente dall'Ateneo stesso, dal DADR, dalla SSDS e dai Centri di ricerca e servizi.

Il legame con il territorio, già assai solido, può essere ulteriormente rafforzato nell'incontro con la sua identità ricca e varia: in campo artistico, con importanti effetti nel rapporto con un turismo sostenibile e di qualità, in campo eno-alimentare, valorizzando il peso culturale di una grande tradizione, in campo musicale, collaborando con le prestigiose istituzioni che operano a Siena (Accademia Musicale Chigiana, Conservatorio "Franci", SienaJazz), ecc.

criteri di verificabilità

messa a regime del sistema di gestione e monitoraggio della Terza Missione di Ateneo entro la metà del 2017

quantità e alla varietà delle azioni intraprese, con interessamento di settori sempre nuovi del Public Engagement

responsabili del monitoraggio

Delegato del Rettore alla Ricerca
Delegato del Rettore all'Orientamento
Delegato del Rettore alle Politiche delle Pari

Opportunità e questioni di genere

Coordinatore dei Direttori dei Centri
Direttore generale

5.1.9 REVISIONE E RAZIONALIZZAZIONE DELLE NORMATIVE INTERNE

Nel corso degli ultimi anni molte sono state le innovazioni normative che si sono via via succedute: si pensi ad esempio agli adempimenti conseguenti all'introduzione della legge 240/2010, all'introduzione di prescrizioni sempre più cogenti in tema di prevenzione della corruzione, all'avvio operativo di contabilità e bilancio secondo la logica economico/patrimoniale. Tutto ciò richiede anche per il nostro Ateneo di sviluppare una capacità costante di innovazione, capace di tradurre in operatività le frequenti novità normative.

Nel corso del triennio 2016/2018 l'Ateneo sarà impegnato su due principali obiettivi. Il primo riguarda la **revisione della normativa interna**: il fine sarà essenzialmente di individuare, da un lato, se vi siano regolamenti interni non obbligatoriamente previsti da fonti di rango superiore (legislazione primaria, Statuto o regolamenti generali), o comunque da ritenersi superati ed obsoleti, dall'altro se vi siano regolamenti che si possano più efficacemente sostituire con altri atti di rango non normativo, quali ad esempio linee guida, circolari, istruzioni generali.

Il secondo obiettivo consisterà nell'individuazione di un **percorso atto a ridurre il carico di delibere dei due principali organi collegiali** di governo di Ateneo, cogliendo nel contempo più in profondità gli elementi di novità introdotti dalla Legge di riforma n. 240/2010 che,

come noto, ha attribuito un ruolo molto diverso al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico.

A fianco dei due obiettivi sopra indicati, l'Ateneo opererà inoltre in ordine a tematiche significative, soprattutto negli ambiti della **semplificazione, dello snellimento operativo o della tutela dell'Università verso i principali rischi** derivanti dalla partecipazione ad accordi e partenariati con soggetti terzi.

criteri di verificabilità

Numero delle revisioni o delle semplificazioni normative effettuate nel triennio di riferimento

responsabili del monitoraggio

Rettore
Direttore generale

5.1.10 RAFFORZAMENTO E RILANCIO DEGLI SCAMBI INTERNAZIONALI

Unistrasi è un ambiente plurilingue e multiculturale, incoraggia lo scambio e l'incontro tra gli studenti internazionali e quelli italiani e presenta un 13.9% di studenti internazionali iscritti ai corsi di Laurea e Laurea Magistrale (dato a.a. 2015-2016) e circa 7.000 studenti di 100 nazionalità iscritti ai corsi mensili di lingua e cultura italiana.

Il rafforzamento e rilancio degli scambi internazionali si struttura nel prossimo triennio nelle seguenti aree principali:

internazionalizzazione della ricerca, sia attraverso la costruzione di partneriati finalizzati alla partecipazione a progetti europei, sia attraverso progetti di scambio docenti e ricerca con atenei partner, presenza di docenti con borse internazionali (Fullbright); è prevista la realizzazione di eventi multiculturali finalizzati a rendere visibile la presenza di un corpo di studenti e docenti internazionali;

internazionalizzazione e mobilità del corpo studentesco, sia con un monitoraggio costante dei percorsi degli studenti impegnati negli scambi Erasmus, sia con azioni di stipula di percorsi di doppio titolo;

reti e networking, sia attraverso le reti già esistenti come CUIA con le università argentine e COIMBRA con le Università brasiliane, sia con una ripresa delle relazioni con Canada e Stati Uniti, sia con un rafforzamento progettuale delle attività internazionali entro il Network delle Università toscane TUNE (Tuscany University Network). Per quanto riguarda la Cina, i partneriati esistenti dovranno essere oggetto di un monitoraggio qualitativo;

diversificazione delle attività, per costruire percorsi in grado di avvicinare le esigenze dei pubblici stranieri all'offerta Unistrasi (corsi in presenza ma anche corsi on-line tipo MOOC tematici, master, summer school);

ampliamento dell'attività dei centri CILS e DITALS, attraverso l'intercettazione di nuovi pubblici e la creazione di moduli certificatori sempre più adeguati alle esigenze dell'utenza;
politiche linguistiche, con ampliamento dell'offerta di certificazioni linguistiche e incremento del numero dei candidati.

criteri di verificabilità

creazione di almeno tre lauree con doppio titolo
aumento di accordi internazionali e di partenariati
aumento di studenti e docenti in scambio

responsabili del monitoraggio

Delegato del Rettore alla Internazionalizzazione
Delegato del Rettore agli scambi Erasmus

6 OBIETTIVI E AZIONI DI SISTEMA DEI CENTRI

Gli ulteriori obiettivi operativi dei centri per il primo anno del triennio 2017-2019, sono desunti dalla relazione annuale delle direzioni, sistema qualità ISO 9001 del Luglio 2016.

6.1 Obiettivi e azioni di sistema comuni ai 3 Centri

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI
Progetti	Ricerca di partner nazionali e internazionali	Numeri di progetti approvati e avviati: 3 progetti per anno; numero e qualità delle pubblicazioni
Monitoraggio della qualità secondo gli standard previsti	Azioni di rispondenza a principi Eequals, EALTA, ILTA per le azioni intraprese	Qualità dei corsi (schede di valutazione studenti e partecipanti alle attività)
Semplificazione e ottimizzazione delle procedure per la gestione delle iscrizioni a corsi e esami e della valutazione delle prove	Informatizzazione di tutte le procedure di iscrizione e valutazione	Miglioramento dei tempi di lavoro Miglioramento dell'affidabilità della valutazione delle prove

6.2 Obiettivi Centro CLUSS 2017

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

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	Responsabile
Intercettazione di reti di pubblici e aumento dei pubblici	Aumento dei contatti diretti con più enti	Aumento dei gruppi e della loro tipologia	Direttore del Centro CLUSS (è un'azione che coinvolge anche lo staff di Ateneo)
Accelerazione procedure amministrative	Messa a punto del sistema di pagamento on-line	Rilevazione del grado di soddisfazione del servizio	Personale afferente/assegnato per competenza

Sistemi blended di formazione linguistica	Sinergia con il Centro FAST	Aumento dell'offerta e dell'utenza	Direttore del Centro CLUSS e Direttore del Centro FAST
Corsi su specifici linguaggi	Promozione dei corsi	Aumento dei gruppi destinati a questi corsi	Direttore del Centro CLUSS

6.3 Obiettivi Centro Cils 2017

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

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	Responsabile
Obiettivi di carattere scientifico-didattico	<p>Analisi di contesto, monitoraggio e validazione dei seguenti processi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione di prove di certificazione linguistica - Valutazione di prove di certificazione linguistica - Progettazione di attività formative, in presenza e online - Revisione, progettazione e sperimentazione di moduli certificatori online 	<p>I. Evidenze provenienti dai risultati degli esami CILS, anche sulla base di indicatori di tipo quantitativo e qualitativo</p> <p>II. Percentuale di successo nel superamento degli esami CILS</p> <p>III. Livello di gradimento dei partecipanti alle attività formative CILS</p> <p>IV. Risultati della partecipazione a bandi per progetti di ricerca nazionali e internazionali (almeno 2 progetti)</p> <p>V. Numero e qualità scientifica delle pubblicazioni</p>	<p>Direttore del Centro CILS</p> <p>Responsabile Progettazione Test</p> <p>Responsabile Valutazione</p>

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	Responsabile
Semplificazione e ottimizzazione delle procedure per la gestione delle iscrizioni e degli esami	Informatizzazione di tutte le procedure di iscrizione e incremento delle procedure già in essere per la valutazione delle prove d'esame	I. Tenuta del numero di candidati iscritti ai diversi livelli di esame II. Miglioramento dei tempi di lavoro (risultati trasmessi entro tre mesi dalla data d'esame) III. Miglioramento della validità e dell'affidabilità nella valutazione delle prove	Direttore del Centro CILS, in collaborazione con il personale di segreteria e il Responsabile della sezione Valutazione
Progetti	Apertura, sviluppo dei progetti e loro diffusione, anche grazie alla organizzazione di seminari specifici	I. Numero di progetti approvati e avviati (almeno 2 progetti) II. Numero e qualità scientifica delle pubblicazioni (almeno 5 pubblicazioni) III. Disseminazione (almeno 3 eventi) IV. Premi	Direttore del Centro CILS

6.4 Obiettivi Centro Ditals 2017

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

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	RESPONSABILI
OBIETTIVI DI CARATTERE SCIENTIFICO-DIDATTICO 1. QUALITÀ PROVE DI CERTIFICAZIONE DITALS	Osservazione, monitoraggio e attività di ricerca sulle seguenti tematiche legate alle finalità del Centro. PROVE DI CERTIFICAZIONE	PROVE DI CERTIFICAZIONE	PROVE DI CERTIFICAZIONE Diadori, Semolici,

<ul style="list-style-type: none"> - Progettazione di prove di - certificazione didattica - Valutazione di prove di certificazione didattica 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisione dei questionari di valutazione delle prove di esame - Sperimentazione e analisi dei risultati della nuova certificazione DITALS BASE - Creazione banca dati domande Sezione C esame DITALS (prova di tipo teorico) 	<ul style="list-style-type: none"> · Percentuale di successo nel superamento degli esami DITALS (BASE, di I e di II livello) anche in relazione ai corsi frequentati · Numero di coloro che chiedono l'accesso agli atti per poter visionare le prove di esame non superate · Ampliamento della rete di nuovi enti convenzionati 	<p>Monami, Tomasetti, Marrazzo</p>
<p>2. QUALITA' FORMAZIONE DITALS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione di attività formative in presenza e online - Analisi dei processi d'aula 	<p>FORMAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisione dei questionari di valutazione dei corsi in sede - Revisione e somministrazione online (tramite Survey Monkey) dei questionari di valutazione per i corsi monitorati - Verifica dei parametri di qualità richiesti agli enti convenzionati e monitorati - Revisione ciclica dei programmi e della modalità di erogazione dei corsi 	<p>FORMAZIONE</p> <p>Per i corsi organizzati dal Centro DITALS:</p> <ul style="list-style-type: none"> · analisi dei questionari somministrati alla fine di ogni corso/segmento di corso <p>Per i corsi monitorati dal Centro DITALS:</p> <ul style="list-style-type: none"> · analisi dei questionari somministrati direttamente ai corsisti tramite il software per sondaggi <i>Survey Monkey</i> 	<p>FORMAZIONE</p> <p>Diadori, Semplici, Caruso, Bianchi</p>

	- Revisione ciclica dei requisiti richiesti agli enti che organizzano corsi monitorati dal Centro DITALS		
3. DOCUMENTAZIONE - Banca dati saggi e opere teoriche - Banca dati manualistica italiano L2	DOCUMENTAZIONE - Implementazione banca dati BIBL-Indire - Incremento rapporti con case editrici - Predisposizione servizio documentazione online sul sito unistrasi	DOCUMENTAZIONE · Numero accessi al servizio online · Numero opere catalogate e recensite	DOCUMENTAZIONE Diadori, Semplici, Marrazzo

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	RESPONSABILI
OBIETTIVI DI CARATTERE GESTIONALE-AMMINISTRATIVO:			
1. INCREMENTO CANDIDATI E CORSISTI	1. Promozione e diffusione delle informazioni	Numero di candidati iscritti ai diversi livelli di esame (BASE, di I e di II livello)	Diadori, Semplici, Gennai
2. SEMPLIFICAZIONE E OTTIMIZZAZIONE DELLE PROCEDURE PER LA GESTIONE DEGLI ESAMI	2. Informatizzazione di tutte le procedure di iscrizione 3. Informatizzazione di tutte le procedure di valutazione 4. Implementazione attività formative online	Semplificazione delle procedure di iscrizione Semplificazione e miglioramento dell'affidabilità nella valutazione delle prove Numero di corsisti nelle attività formative online	

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	RESPONSABILI
Obiettivi Di Ricerca	Sviluppo dei progetti e loro diffusione, anche grazie alla organizzazione di		Diadori, Semplici, Bianchi, Caruso, Marrazzo, Monami, Tomassetti

<p>1. CLODIS - Corpus di Lingua Orale per Docenti di Italiano a Stranieri</p> <p>2. GRID - European Profile Grid for Language Teachers (EPG)</p> <p>3. L-PACK - Citizenship Language Pack for Migrants in Europe</p> <p>4. CLIL</p> <p>5. OTA (Operatori turistico alberghieri)</p>	<p>seminari specifici:</p> <p>1) seminario sull'Analisi della conversazione in classe, 6-9 giugno 2016 (destinato sia a docenti di ILS che a docenti CLIL) / Partecipazione al convegno sull'interazione in classe (Napoli 13-15 giugno 2016) e al Convegno AIPI (Budapest 31 agosto - 3 settembre 2017)</p> <p>2) seminario formatori sul confronto fra certificazioni didattiche sulla base della GRID 18-19 febbraio 2016</p> <p>3) incontri di disseminazione del progetto L-Pack a Parigi e Torino (marzo e maggio 2016)</p> <p>4) Corsi di perfezionamento finanziati dal MIUR in Toscana e in Umbria e seminario 6-9 giugno 2016 a Siena</p> <p>5) Partecipazione Convegno CERLIS (Bergamo 22-24 giugno 2016), pubblicazione materiali</p>	<p>1) Utilizzazione del corpus di lezioni videoregistrate ai fini della realizzazione delle prove di esame e dei relativi corsi di formazione</p> <p>2) Pubblicazione degli atti del seminario e ulteriore revisione delle certificazioni DITALS</p> <p>3) Finanziamenti, pubblicazione dei risultati, diffusione DITALS (in particolare I livello profilo immigrati)</p> <p>4) Finanziamenti, pubblicazione dei risultati, diffusione progetti DITALS nelle scuole italiane</p> <p>5) Diffusione DITALS (in particolare I livello profilo OTA)</p>	
---	---	---	--

OBIETTIVI 2016	AZIONI	INDICATORI	RESPONSABILI
Obiettivi Editoriali	Gara per realizzare la convenzione con una casa editrice per la stampa dei volumi della collana	Stampa e diffusione	Diadori, Semplici, Bianchi, Caruso, Monami, Tomassetti, Gennai

1) Nuova collana "ditals"	Progettazione dei volumi, distribuzione dei compiti ai curatori e agli autori		
---------------------------	---	--	--

7 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

7.1 Premessa

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

Il presente Piano è un documento unico sistematicamente e concettualmente integrato con il Programma della trasparenza e l'integrità, che costituisce uno strumento cardine per l'attuazione del presente piano anticorruzione. Dal 2016 e per il 2017-2019 il piano trasparenza è inglobato nel piano anticorruzione con alcuni contenuti obbligatori, come la sezione che individua i responsabili della pubblicazione documenti e dati, ai sensi del Dlgs 33/2013.

Per la redazione del suddetto Piano l'Università per Stranieri di Siena ha tenuto conto delle seguenti principali fonti di riferimento in materia:

L. 6 novembre 2012 n. 190 " Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione ";

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

Le linee di indirizzo del Comitato interministeriale;

Le indicazioni fornite dalla CiVIT;

Il documento redatto dall'Ufficio Studi del CODAU;

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

Piani Nazionali Anticorruzione con successive modifiche ed integrazioni;

Dlgs 25 maggio 2016 n. 97 recante modifiche al Dlgs 33/2013;

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

Quanto alla Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015, relativa ai nuovi indirizzi

^[1] Art. 34 bis, comma 4 del DL 18.10.2012 convertito in L. 221 del 17.12.2012.

del PNA 2015, essi hanno validità 2016/2018, come precisato nel comunicato di cui sopra. Delibera ANAC 3 agosto 2016 che approva il PNA 2016 (ultimo PNA).

Inoltre anche per il nuovo piano 2017-2019 l'università ha tenuto conto delle linee guida ANVUR emanate nel maggio 2015 relative al documento unico di performance/piano anticorruzione.

Quanto alla Determinazione n. 12 citata, in merito al coordinamento tra PTPC, Piano Performance e altri strumenti di programmazione, essa fornisce alcune importanti linee guida ancora valide per l'attuale piano.

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

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

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

Si evidenziano in estrema sintesi alcune novità principali del PNA che dovranno essere articolate nei vari piani triennali dell'ateneo con riferimento ai soggetti istituzionali coinvolti, contenuti obbligatori e obiettivi strategici integrati a livello di Piano Performance in materia di anticorruzione, trasparenza e organizzazione.

1. Semplificazione amministrativa unificando in un solo strumento il PTPC e il Programma triennale per la trasparenza evidenziando, come contenuto obbligatorio del piano unificato, la rete dei referenti della trasparenza;
2. Misure di prevenzione della corruzione di natura oggettiva (soluzioni organizzative) e di natura soggettiva che mirano a garantire la posizione di imparzialità del funzionario che partecipa all'adozione di atti di gestione;

3. Una più compiuta disciplina della misura organizzativa della rotazione;
4. Una maggiore tutela del dipendente che segnala gli illeciti (whistleblower);
5. Ulteriore attenzione sul tema della trasparenza, sia a livello di organi di governo, sia al fine di rendere piu' trasparenti gli appalti pubblici prima e dopo l'aggiudicazione, sia pubblicando on line conti e bilanci pubblici;
6. Previsione della trasmissione del PTPC all'ANAC mediante apposita piattaforma informatica, che attualmente non è operativa. Tale obbligo si ritiene assolto mediante pubblicazione su Amministrazione Trasparente.
7. Contenuti necessari del PTPC: obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e promozione di maggiori livelli di trasparenza che devono tradursi in obiettivi organizzativi e individuali;
8. Previsione di un'unica figura per l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza con rafforzamento del suo ruolo in termini di autonomia e organizzazione (ufficio a supporto);
9. Maggiore interazione fra Responsabile e OIV;
10. Promozione di un modello a rete per la programmazione impulso e coordinamento per la materia;
11. Forme di semplificazione mediante rinvio a banche dati già esistenti in relazione agli obblighi di pubblicazione ai sensi del Dlgs 33/2013.

Contesto interno e strutture dell'ateneo (vedi § 3 e 4)

7.2 Oggetto e finalità

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

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

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

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

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

libertà di pensiero, opinione, espressione;
integrità, lealtà, onestà, correttezza, imparzialità;
rispetto dell'individuo e della sua dignità;
responsabilità personale e professionale;
eccellenza, professionalità, meritocrazia;
rifiuto di ogni discriminazione e sperequazione, garanzia delle pari opportunità e superamento degli svantaggi.

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

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

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

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

7.3 Responsabile della prevenzione della corruzione

7.3.1 Nomina e competenze

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

Con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'11 marzo 2013 è stato designato a ricoprire tale incarico, sin da allora nel doppio ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza (vedi PNA 2016 pag. 21), il Dott. Alessandro Balducci, Dirigente in servizio presso l'Ateneo. Tale designazione è stata perfezionata con Decreto del Rettore ed inviata alla CIVIT. Tale incarico è stato successivamente rinnovato dopo l'avvento del nuovo

Rettore e Direttore Generale con i provvedimenti dell'O.D.G. n. 689/14 del 15 dicembre 2014.

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

- predisporre il piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- lo propone all'organo di indirizzo politico;
- cura la sua pubblicazione sul sito amministrazione trasparente quale adempimento sostitutivo della trasmissione ad ANAC del piano stesso (vedi PNA 2016 pag. 19);
- cura ogni collegamento con il Nucleo di Valutazione – OIV per lo svolgimento delle sue funzioni di verifica e controllo.

Il Responsabile è tenuto a svolgere i seguenti compiti:

- Elabora la proposta di piano della prevenzione, adottato poi dall'organo di indirizzo politico di ciascuna amministrazione (art.1, comma 8) entro il 31 gennaio di ogni anno;
- Definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8);
- Verifica l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità (art. 1, comma 10, lett. a)
- Propone modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni e di mutamenti dell'organizzazione (art. 1, comma 10, lett. a)
- Verifica, d'intesa con il Direttore Generale, l'effettiva individuazione di modelli per la rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art. 2, comma 10, lett. b);
- Individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art. 1, comma 10, lett. c);
- Pubblica sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta entro il 15 dicembre di ogni anno o alle scadenze di legge, da trasmettere all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione;
- Vigila sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità (art. 15 del D.lgs 39/2013) integrando le indicazioni fornite con la circolare n. 2 del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento dell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del decreto legislativo n. 165 del 2001, la pubblicazione sul sito istituzionale e della comunicazione dell'Autorità nazionale anticorruzione di cui all'articolo 1, comma 2, della legge 6 novembre 2012, n. 190, dei risultati del monitoraggio (art. 15 del DPR n. 62 del 2013, recante il Codice di comportamento dei pubblici dipendenti);
- Pubblica il piano sul sito internet dell'Università all'apposita sezione "Amministrazione trasparente";

- Indica agli uffici competenti per l'azione disciplinare, i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure di prevenzione in materia di anticorruzione e trasparenza (vedi PNA 2016 p.23)
- Segnala all'OIV le disfunzioni inerenti l'attuazione delle misure in materia di anticorruzione e trasparenza (vedi PNA 2016 p.23)

7.3.2 Centralità, ruolo e modalità svolgimento funzioni del RPC

1) Posizione di indipendenza dell'organo di indirizzo

ANAC conferma il ruolo centrale del RPC evidenziando che la posizione di indipendenza e di garanzia del RPC è solo in parte oggetto della disciplina della L. 190/2012, ove sono assenti norme che prevedono specifiche garanzie in sede di nomina. La materia dovrà essere pertanto regolata da atti organizzativi generali, al fine di garantire una posizione di indipendenza e impedire la revoca della sua nomina o possibili atti di ritorsione che si riflettano sull'incarico dirigenziale.

2) Poteri di interlocuzione e di controllo

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

3) Struttura organizzativa di supporto

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

4) Responsabilità

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

5) Referenti

Per sottolineare maggiormente questo dovere di collaborazione a fianco della rete dei referenti della trasparenza, nel 2016, sono stati nominati anche i referenti per l'anticorruzione in ciascuna struttura dell'ateneo.

I referenti possono svolgere attività informativa verso il RPC per il monitoraggio del PTPC e sull'attuazione delle misure in esso previste come dispone in dettaglio l'atto di nomina.

7.4 Individuazione delle attività con più elevato rischio di corruzione

7.4.1 Mappatura dei processi per una migliore valutazione e trattamento dei rischi



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

L'analisi del contesto interno, oltre ai dati generali sopra indicati, è basata sulla rilevazione ed analisi dei procedimenti e delle strutture organizzative, mentre è in fieri la mappatura dei processi organizzativi. In questa sede, come previsto nel PNA, la mappatura assume carattere strumentale ai fini della migliore identificazione, valutazione, e trattamento dei rischi corruttivi. L'effettivo svolgimento della mappatura deve risultare nel PTPC.

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

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

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

Come minimo è necessaria l'individuazione delle responsabilità e delle strutture organizzative che intervengono. Altri elementi per la descrizione del processo sono: l'indicazione dell'origine del processo (input); l'indicazione del risultato atteso (output); l'indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato - le fasi; i tempi, i vincoli, le risorse, le interrelazioni tra i processi.

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

A tale tabella sono aggiunte ulteriori categorie di rischio qualificate dall'aggiornamento del PNA come "aree generali" da aggiungere alle aree precedentemente qualificate come obbligatorie; e "aree specifiche" di rischio. In merito delibera il CdA, sentito il Senato Accademico su:

- definizione processi e loro mappatura;
- definizione procedimenti e relativa tabella ai sensi della L.241/90 e s.m.i.

7.4.2 Aree di rischio secondo il PNA "ALLEGATO 2 Piano Nazionale Anticorruzione e aggiornamento di cui alla Det. 12 del 28/10/2015"

AREE DI RISCHIO COMUNI E GENERALI

AREE DI RISCHIO COMUNI E GENERALI

A) Area: acquisizione e progressione del personale

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

B) Area: affidamento di lavori, servizi e forniture

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

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

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

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

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

E) Area gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

F) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;

G) Incarichi e nomine;

H) Affari legali e contenzioso.

7.4.3 Attività a più elevato rischio nell'ateneo

A. Area della didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.)

B. Area della ricerca (i concorsi e la gestione dei fondi di ricerca, ecc.)

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

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

	<p>Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	
<p>Gestione del Personale tecnico amministrativo e docente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedure per il conferimento di incarichi esterni; - Concessioni di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali, gestione database presenze; - Servizi a domanda individuale (benefit, buoni pasto); - Gestione incarichi didattici; - Incarichi di insegnamento - Processo di valutazione del personale; - Affidamento diretto attività formative; - Processo selezione per progressioni economiche orizzontali; - Rilascio nulla-osta per trasferimenti e mobilità; - Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori esterni. 	<p>Direttore generale / Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Direttore generale/Dirigenti/EP</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Area Risorse Umane e Commissioni giudicatrici</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<p>MEDIO/ ALTO</p>
<p>Procedure selettive per collaboratori esterni, consulenti, incarichi di insegnamento (co.co.co.,</p>	<p>Area Risorse Umane</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di</p>	<p>ALTO</p>

<p>professionisti, collaboratori occasionali)</p>	<p>Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	
<p>Procedure selettive concessione compensi e benefici a studenti e laureati</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compensi e benefici (borse di studio); - Procedure di rilascio certificazioni; - Procedure di carriera (convalida attività formative, controllo flussi informatici, registrazione tasse, procedure di annullamento atti, laureabilità) - Attività di supporto servizi disabili 	<p>Area Management Didattico e URP/Area Risorse Umane e Finanziarie</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	ALTO
<p>Gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo (nulla osta, attestazione presenze, compensi accessori, valutazione)</p>	<p>Direttore Generale</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	MEDIO
<p>Gestione del rapporto di lavoro del personale docente e ricercatore (nulla osta, presenza in servizio, etc.)</p>	<p>Rettore</p> <p>Direttore Generale</p> <p>Area Risorse Umane</p>	MEDIO

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

	<p>Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	
Gestione rifiuti	<p>Area acquisti centralizzati e servizi tecnici: acquisti centralizzati, contratti, gare</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	BASSO
Gestione test di ammissione	Commissioni, Area Management Didattico e URP, Commissioni certificazioni e corsi di lingua	ALTO
Gestione carriere studenti e verbalizzazione esami	Area Management Didattico e URP Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	BASSO
Valutazione studenti - verbalizzazione	Commissioni esami profitto, esami finali, certificazioni e corsi di lingua	ALTO
Gestione inventario beni mobili	<p>Coordinamento acquisti centralizzati servizi tecnici: acquisti centralizzati, contratti, gare e strutture coinvolte</p> <p>Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</p> <p>Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	MEDIO
Attività di fund raising	Direttore Generale	ALTO
Attività di partecipazione a concorsi Bandi per fondi di ricerca	Responsabile progetto Responsabile struttura e personale addetto	MEDIO/BASSO
Gestione fondi di ricerca	Responsabile progetto Responsabile struttura e personale addetto	BASSO
Controlli verifiche, ispezioni sanzioni	Organi di governo, di controllo Area Risorse Umane	ALTO

	Area Risorse Finanziarie	
Affari generali e contenzioso	Strutture deputate Rappresentante legale dell'Ente Direttore Generale	ALTO

7.5 Norme per particolari settori

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

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

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

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

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

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

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

Per ciascuna delle suddette fasi ANAC individua componenti e rischi ad esso collegati, indicatori per determinare gli eventuali rischi e le misure di prevenzione. Si rinvia in merito alle pag.18-28 del PTPC 2016-2018, quali indicazioni necessarie per gli uffici istruttori di gare e appalti.

Infine si rileva comunque che relativamente alle procedure per l'affidamento dei lavori, servizi e forniture, per le procedure sopra soglia comunitaria, trovano integrale applicazione le disposizioni di cui al Decreto Legislativo n.50/2016 e s.m.i. e del precedente regolamento di attuazione (DPR 207/2010).

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

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

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

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

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

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

7.6 Formazione, controllo e prevenzione del rischio

Formazione

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

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

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

Controllo

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

- richiedere in qualsiasi momento, e anche su segnalazione del responsabile di ciascun Settore/Servizio, ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;
- verificare e chiedere, in ogni momento, delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- effettuare in qualsiasi momento, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi. Le ispezioni e verifiche avverranno con modalità analoghe alle ispezioni ministeriali e dell'AVCP-Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici di Lavori, Servizi e Forniture. Sulla base delle esperienze maturate nel primo anno di applicazione del Piano potrà essere prevista e codificata una procedura per le attività di controllo.

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

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

Pubblicità

Il contenuto del presente Piano Triennale della Prevenzione, e le eventuali successive modificazioni, devono essere portati a conoscenza di tutto il personale in servizio. Tale Piano deve essere consegnato sia al momento dell'assunzione del personale, sia al personale in servizio presso l'Università per Stranieri di Siena.

Piano di Prevenzione della Corruzione e Piano della Performance sono integrati e connessi tra loro, anche con lo strumento di obiettivi specifici in merito, attribuiti ai responsabili delle strutture.

Pertanto i responsabili delle strutture saranno coinvolti negli stessi tempi e modalità di individuazione e attribuzione degli obiettivi conseguenti al Piano Performance e obiettivi gestionali in esso contenuti secondo il seguente schema:

coinvolgimento responsabili strutture nella definizione degli obiettivi/individuazione obiettivi da parte del Direttore Generale/Piano Performance/attribuzione obiettivi.

Tempi: - entro 31 gennaio piano performance

- entro 28 febbraio attribuzione obiettivi

7.7 Obblighi informativi

I Responsabili delle strutture sono tenuti a trasmettere, in forma scritta ogni 6 mesi, al Responsabile della prevenzione della corruzione, informazioni in merito alle anomalie dei procedimenti istruiti e dei provvedimenti finali adottati riguardanti il responsabile di ciascun procedimento, i destinatari, i tempi di effettiva conclusione dei procedimenti, nel caso in cui si discostino dai tempi previsti nella tabella dei procedimenti di cui alla legge 241/1990 e ogni altro aspetto che si discosti dall'iter regolare di conclusione del procedimento.

Tale informativa ha la finalità di:

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

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

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

7.8 . Whistlerblowing

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

attraverso l'apposito modulo inserito in Amministrazione trasparente (evidenziato a piè di pagina di Amministrazione trasparente).

Ai sensi dell'Allegato 1 a, alla Determina ANAC n. 6 del 28 aprile 2015, "Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (cosiddetto Whistleblower), lo schema della procedura per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite è il seguente:

1. identità del segnalante acquisita contestualmente alla segnalazione e gestita tutelando l'anonimato secondo la delibera citata;
2. Segnalazione mediante il modulo citato presente in Amministrazione trasparente;
3. Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione eventualmente coadiuvato da apposito gruppo di lavoro, di cui non fanno parte membri dell'UPD, prende in carico la segnalazione per una prima sommaria istruttoria;
4. Il RPTC può decidere di archiviare la segnalazione per manifesta infondatezza, o, in caso contrario, inoltra la segnalazione a: UPD, Corte dei Conti, ANAC.
5. Dati e documenti sono conservati a norma di legge;
6. Il RPTC rende conto, con modalità tali comunque da garantire la riservatezza del segnalante, del numero delle segnalazioni ricevute e del loro stato di avanzamento.

Qualora la segnalazione di condotta illecita avvenga da parte di un dipendente in servizio, che ne sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, verrà applicato quanto previsto dal comma 51 del Legge 190//2012 e 54bis Dlgs 165/2001, mantenendo l'anonimato del segnalante, salvo il suo consenso, ferme restando le garanzie di veridicità dei fatti a tutela del denunciato.

7.9 Obblighi di trasparenza e accesso civico

7.9.1 Trasparenza

L'attuazione delle norme in materia di trasparenza costituisce la premessa necessaria per realizzare, già di per sé, una misura di prevenzione poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell'attività amministrativa.

Pertanto si rinvia totalmente al sito dell'Ateneo-sezione Amministrazione trasparente-strutturata in conformità del D.Lgs. 33/2013.

L'ateneo attua il proprio programma della trasparenza prevedendo l'organizzazione di Giornate della Trasparenza, con cadenza annuale e senza nuovi o maggiori oneri per il bilancio. Inoltre tale programma trova attuazione anche all'interno dell'Open day dedicato all'orientamento studenti. Le giornate della trasparenza saranno tenute dal Direttore Generale, con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione e del Responsabile Trasparenza e saranno finalizzate ad illustrare a tutto il personale interno e ai diversi stakeholder dell'Ateneo le attività e gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione in tema di trasparenza e integrità. In questa occasione viene coinvolta anche con una riunione formale la Consulta dei Portatori di Interesse quale organo statutario di rappresentanza e confronto con il mondo esterno territoriale/economico/sociale.

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

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

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

7.9.2 Norma di attuazione dell'accesso civico ai sensi dell'art. 5 Dlgs. 33/2013

Accesso civico a dati e documenti

1. L'obbligo previsto dalla normativa vigente in capo alle pubbliche amministrazioni di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione.

2. Allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-bis.

3. L'esercizio del diritto di cui ai commi 1 e 2 non è sottoposto ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente. L'istanza di accesso civico identifica i dati, le informazioni o i documenti richiesti e non richiede motivazione. L'istanza può essere trasmessa per via telematica secondo le modalità previste dal decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e successive modificazioni, ed è presentata in coerenza con la rete organizzativa dei referenti in materia delle varie strutture all'ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti.

Eventuali limitazioni saranno conformi alle linee guida ANAC in materia, attualmente in fase di consultazione pubblica, e pertanto non ancora definitive alla data di approvazione del presente piano.

Entro le strutture organizzative dell'ateneo è individuata la rete dei referenti per la pubblicazione dei dati e documenti richiesti dal Dlgs 33/2013 nel sito amministrazione trasparente.

7.9.3 Rete referenti trasparenza e anticorruzione

Ai sensi della Determina ANAC n. 12, con particolare riferimento all'esigenza di realizzare la mappatura dei processi, la revisione costante dei procedimenti e di realizzare un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, dei Responsabili degli uffici e di referenti sui

temi dell'anticorruzione, sono nominati i referenti delle strutture anche in materia di anticorruzione.

Essi hanno la funzione di :

- facilitare i rapporti con le strutture, i responsabili e il RPC;
- svolgere attività informativa nei confronti del RPC in merito a formazione, monitoraggio del PTPC e relative misure di attuazione;
- fornire elementi di riscontro per la formazione del personale in tema di anticorruzione;
- realizzare il coinvolgimento degli uffici nella mappatura dei processi e nella revisione dei procedimenti.

La rete dei referenti di ateneo in materia di Trasparenza e Anticorruzione è rappresentata nella tabella che segue con indicazione delle strutture di riferimento.

Elenco referenti Trasparenza e Anticorruzione

Struttura	Referente	Trasparenza	Anticorruzione	Pagine assegnate in Amm. Trasp.
DADR	Maura Martinelli	x	x	No pagine assegnate
Area Assicurazione della Qualità	Stefania Eutropi	x	x	Servizi erogati OIV Performance Altri contenuti
Segreteria Generale	Francesca Bianchi	x	x	Disposizioni generali Organizzazione Attività e procedimenti Controlli e rilievi Altri contenuti
Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio	Chiara Fusi	x		No pagine assegnate
Coordinamento Amministrativo dei Centri di Ricerca e Servizio	Nicoletta Guidotti		x	No pagine assegnate
Staff per il Governo dell'Ateneo e l'Internazionalizzazione	Maurizio Foraci	x	x	Enti controllati Altri contenuti
Scuola Superiore di Dottorato e Specializzazione	Maria Isabel Garcia Criado	x	x	No pagine assegnate

Risorse Umane	Nicola Pifferi	x		Consulenti e collaboratori Bandi di concorso Performance Attività e procedimenti
Risorse Umane	Paola Rustici		x	No pagine assegnate
Risorse Finanziarie	Francesca Fineschi	x		Bilanci Beni immobiliari e gestione patrimonio Servizi erogati Pagamenti dell'amminis. Altri contenuti
Risorse Finanziarie	Maurizio Ferretta		x	No pagine assegnate
Area Management Didattico e Urp	Massimiliano Giardi	x	x	Sovvenzioni contributi ecc.. Attività e procedimenti Disposizioni generali Altri contenuti
Coordinamento Studi, Ricerche Normative, Documentazione e Contenzioso	Raffaella Serchi	x	x	No pagine assegnate
Acquisti Centralizzati, contratti, Gare e Appalti	Antonella Aucone	x	x	Controlli sulle imprese Bandi gare e contratti Altri contenuti
Servizi Tecnici, Gestione del Patrimonio, della Sicurezza e Magazzino	Roberto Cappelli	x	x	Beni immobiliari e gestione patrimonio Benessere organizzativo Altri contenuti
Centro Servizi Informatici	Gianpiero Ciacci	x		Organizzazione Attività e procedimenti Altri contenuti
Centro Servizi Informatici	Simone Pieroni		x	

7.10 Rotazione degli incarichi

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione concorda con il Direttore Generale e con i Responsabili di Settore/Servizio, la rotazione, ove possibile, soprattutto con riferimento alla necessaria formazione specifica in taluni settori dei dipendenti coinvolti nell'istruttoria

o nel rilascio dei provvedimenti di cui al punto 4 del presente piano, tenendo conto della realtà di un Ateneo di piccole dimensioni come questa Università. Infatti, con particolare riferimento alle dimensioni dell'Ateneo ed al numero ristretto di Unità di personale, si deve prendere atto che l'eventuale rotazione deve rispettare il mantenimento delle professionalità necessarie e specifiche in certi settori e le competenze necessarie nelle strutture interessate.

7.11 . Relazione dell'attività svolta

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

7.12 Pianificazione triennale (c.d. Schede di programmazione delle misure di prevenzioni utili a ridurre le probabilità di rischio. Come da modello piano di prevenzione CODAU).

Di seguito vengono confermati anche per il triennio 2017-2019 gli interventi già individuati nel periodo 2016-2018, indicando per ciascuna attività da implementare la competenza e l'ambito (Prevenzione/Controllo/Formazione). Si aggiunga inoltre che ai sensi della Determina n. 12 del 28 ottobre 2015 entro il 2017 l'Università deve realizzare la "mappatura dei processi", quale naturale premessa per una ottimale valutazione e gestione dei rischi.

Di seguito è riportata una tabella con utili spunti riguardanti attività implementabili:

Attività e Tempi 2017-2019*

Competenza /Aree di rischio	Ambito/Obiettivo	Attività da implementare	Responsabili	Indicatori
Consultazioni per la revisione del P.T.P.C. e la mappatura dei processi con i responsabili delle strutture/Tutte le aree di rischio	Prevenzione/Controllo Valutazione Trattamento Area di rischio: mappatura processi	Riunione/scambio osservazioni con i responsabili strutture	RTC e Responsabili delle strutture	Realizzazione mappatura processi
Procedura di audit interni/ Tutte le aree di rischio	Controllo/Controllo a campione in singole attività nelle aree di rischio	Condotti in conformità delle norme ISO	RTC e Responsabili delle strutture/Area Qualità/	Numero di Audit almeno pari all'anno precedente
Implementazione monitoraggio rispetto tempistica procedimenti/	Controllo/Rispetto dei tempi	Aggiornamento costante	Responsabili delle strutture e dei procedimenti	ON/OFF= audit sui procedimenti

Tutte le aree di rischio				
Misure in materia di autorizzazione incarichi esterni/Area personale	Controllo/Conformità art.53 Dlgs.165/2001 al	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Area personale	ON/OFF= Numero contestazioni
Obblighi di trasparenza/Aree di rischio coinvolte in Amministrazione trasparente	Prevenzione/Rispetto dei tempi di emanazione del piano/aggiornamento piano e siti trasparenza	Approvazione del P.T.T.I. entro i tempi di legge e aggiornamento periodico dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013	RTC / Area Qualità/Responsabili Strutture/Referenti dati	Aggiornamento sito Amministrazione Trasparente/Bussola Trasparenza
Formazione del personale/ Aree di rischio e non	Prevenzione/Diffusione della cultura di anticorruzione	Formazione e aggiornamento in relazione al nuovo Piano integrato 2016-2018	Direzione e RTC	Svolgimento di almeno una iniziativa di informazione e formazione specifica per il personale docente e di ricerca
Dirigenti/Responsabili di Servizio/Tutte le aree di rischio	Prevenzione/Trasparenza	Realizzare un censimento di tutta l'Area di propria competenza, in particolare attraverso una verifica delle risorse umane disponibili degli incarichi e delle responsabilità dei singoli progetti affidati, dei processi che coinvolgono i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate e delle vertenze in corso.	RTC/Responsabili strutture	Realizzazione e compilazione di una scheda apposita
Aree di rischio Contratti e personale	Controllo e prevenzione	Avvio, d'intesa con i responsabili dei settori/Servizi di cui al paragrafo 4 di un processo che consenta di monitorare rigorosamente i rapporti tra l'Ateneo e i soggetti con cui vengono stipulati i contratti o con i quali è attivo un rapporto di scambi economici, con la previsione di vincoli a tutela della prevenzione: rapporti di parentela, coinvolgimenti affini (ex art. 1, comma 9, lettera e, Legge 190/2012).	RTC/ Responsabili strutture delle aree di rischio	Scheda di verifica coinvolgimento parenti e affini

*Alla luce di quanto sopra, le suddette schede dovrebbero consentire di:

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

8 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Piano triennale MIUR >

Indicatori MIUR >

Piano strategico triennale Rettore >

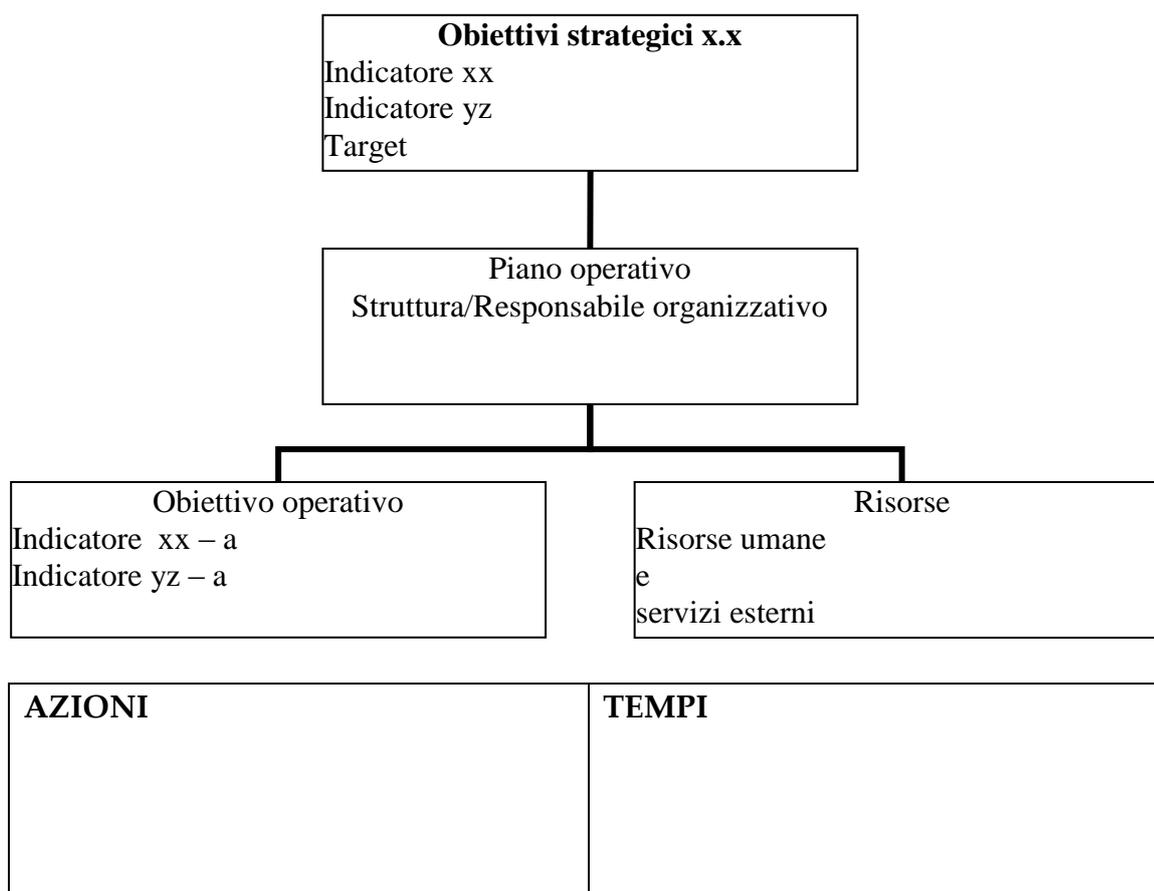
Piano triennale Performance con indicatori >

Documento " Relazione annuale delle direzioni dei centri- Sistema ISO 9001\ "

Relazione annuale D.G. >

Conclusa la fase di condivisione degli obiettivi con i responsabili delle singole strutture, gli stessi saranno resi operativi ed assegnati alle strutture, ai responsabili delle stesse ed al personale afferente, con provvedimento del D.G., secondo lo schema che segue:

III livello



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

analitica. Manca pertanto un rapporto univoco tra gli obiettivi e le risorse finanziarie ad esclusione degli obiettivi di cui al piano triennale strategico adottato ai sensi del D.M. 635/2016.

9.3 Specifica principali carenze/criticità e piani operativi per risolvere tali carenze

- Pubblicizzazione del Piano secondo gli attuali obblighi di trasparenza mediante pubblicazione sui siti istituzionali e sua presentazione agli Stakeholders, compresa la consulta dei portatori di interesse nella giornata della trasparenza 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 33/2011);
- Rimangono valide alcune osservazioni, già indicate nel precedente piano della performance, e che in parte sono state perseguite consolidando il percorso coordinato con Performance D.Lgs.150/2009, sistema di accreditamento AVA, L. 19/2012 e Qualità ISO 9001.
 - 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 dell'Amministrazione secondo una filiera che consenta di valutare i risultati dell'amministrazione, delle strutture e del personale ad esse afferente;
- In una piena attuazione di piano integrato, anche gli obiettivi legati all'anticorruzione devono essere coerentemente inclusi nello sviluppo ed assegnazione degli obiettivi strategici/operativi/azioni nei confronti delle strutture e del personale;
- Corsi di formazione su: Ciclo Performance, trasparenza, anticorruzione e qualità.