



ATENEIO INTERNAZIONALE
Università per Stranieri di Siena

Piano Strategico 2019-2021

Unistrasi: un Ateneo sempre più internazionale

Nelle aule dell'Università per Stranieri di Siena passano ogni anno studenti di oltre cento diversi paesi del mondo, e parlano fra loro in italiano. Non è dunque nel nome di una lingua già egemone, l'inglese, che vengono attirati studenti, con il rischio di favorire un'immagine dell'Italia senza l'italiano; ma nel nome della lingua di Dante e di Galileo, di Leonardo e di Verdi, nel nome dell'arte, della musica, della letteratura, della moda, del cibo e del vino, del design e della innovazione tecnologica. Unistrasi attira studenti internazionali senza rinunciare alla specificità, innanzitutto linguistica, del nostro paese e della nostra tradizione culturale (per questo è un luogo di formazione linguistica in Italiano L2 per tanti studenti e docenti di tutto il mondo); ed attira studenti italiani con la proposta di una formazione linguistica e culturale che abbraccia undici lingue, oltre l'italiano, l'italiano L2 e il latino: arabo, catalano, cinese, coreano, francese, giapponese, inglese, portoghese, russo, spagnolo, tedesco. Tutto ciò avviene senza ridurre la formazione linguistica a un fatto solo tecnico; allargando invece l'esperienza formativa alla riflessione teorica sulla lingua e sulla traduzione, oltre che ai grandi campi della cultura umanistica. Unistrasi è un ponte fra lingue, culture, civiltà; e naturalmente fra persone. Promuove incontri, e crede nel valore degli scambi: di esperienza e di significato.

Questa identità si dispiega in innumerevoli accordi internazionali e in svariati percorsi di *doppio titolo* condivisi con università europee ed extraeuropee, nel successo degli scambi Erasmus, nel sostegno alla mobilità con opportunità spesso prestigiose e sempre formative.

Da questa identità al passo con il mondo globale, ma non omologata ai suoi valori egemoni, è derivato il successo di Unistrasi negli ultimi quindici anni, con un eccezionale aumento del numero degli iscritti, quasi quadruplicati; così come dall'alta qualità delle ricerche dei suoi docenti e ricercatori è derivato il riconoscimento dell'unico dipartimento dell'Ateneo quale Dipartimento di Eccellenza per il quinquennio 2018-2022.

Una crescita così impetuosa impone l'adeguamento del personale docente e non docente alle esigenze didattiche e gestionali, nonché la riorganizzazione dell'offerta didattica e delle procedure amministrative: tutti aspetti decisivi, e strategici, del triennio coinvolto in questo Piano, che prosegue e rilancia quello del triennio 2016-2018.

D'altra parte è invece restato insidiosamente stabile, e solo grazie agli ottimi risultati conseguiti nella quota premiale, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), il cui adeguamento alla reale dimensione dell'Ateneo costituisce una priorità strategica di primario rilievo, così come l'impegno civile nella questione della sostenibilità ambientale e nella promozione di dinamiche relazionali all'altezza dei

valori che come Università abbiamo il compito di praticare e trasmettere, in particolare sul terreno, decisivo, delle identità di genere.

Stiamo diventando sempre meglio noi stessi, un Ateneo cosmopolita e internazionale, e il proposito è di proseguire in questo cammino, di muoverci come una comunità articolata e complessa ma anche coesa e solidale: di costruire esperienze sempre più gratificanti e nutritive per gli studenti che scelgono il nostro Ateneo per il loro percorso formativo e per tutti coloro che lavorano nel nostro ambiente universitario.

Il Rettore
prof. Pietro Cataldi

Tabella 1. Iscrizioni ai corsi di laurea e laurea magistrale (Dati ANS al 05.12.2019)

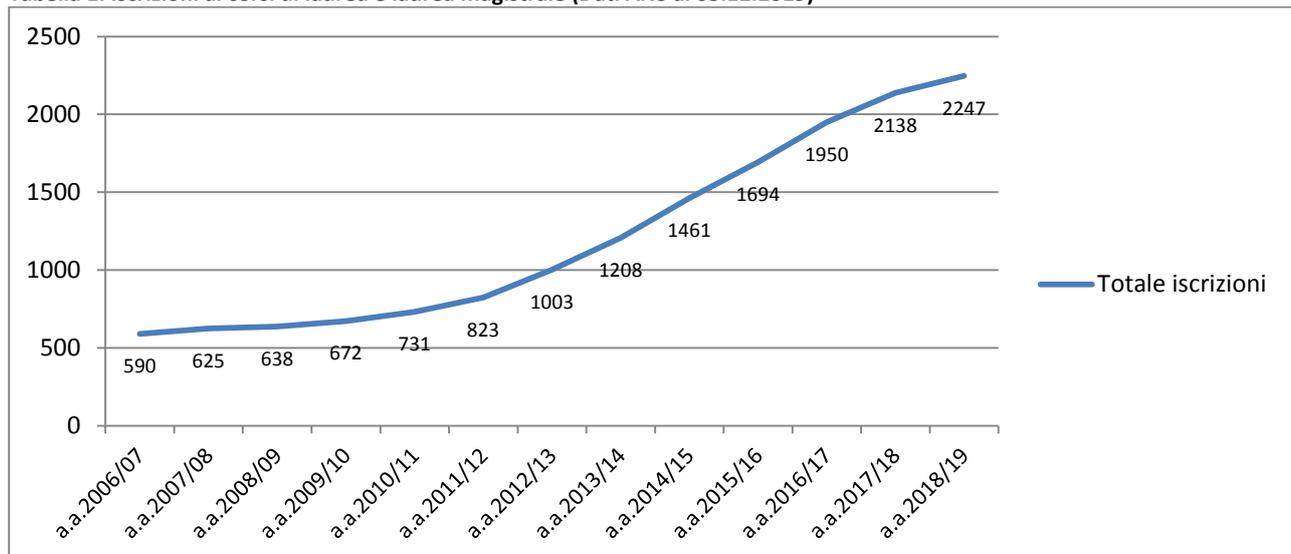


Tabella 2. Assegnazione FFO (in Euro)

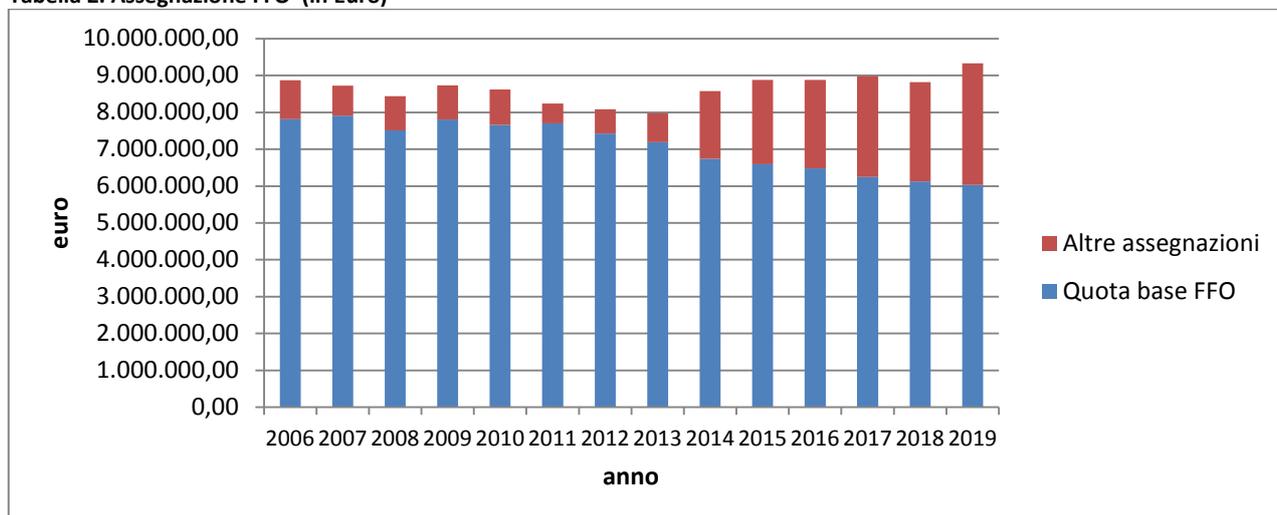
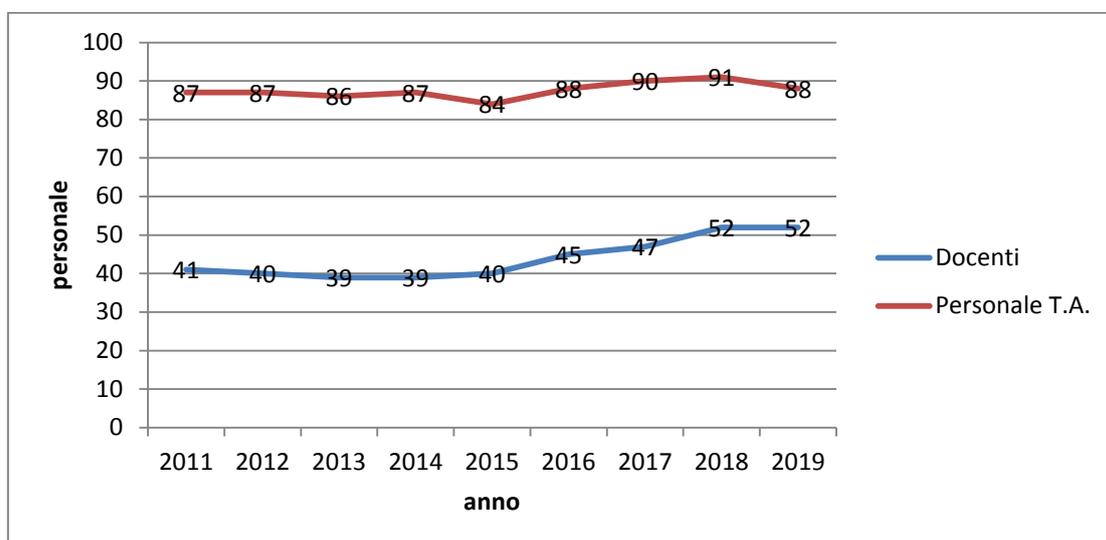


Tabella 3. Personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato

(*) I dati relativi al 2019 sono rilevati al 30 novembre



Obiettivi strategici 2019-2021

1. Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo alle esigenze dell'Ateneo
2. Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo
3. Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica
4. Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa
5. Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio
6. Valorizzazione di corrette dinamiche di genere
7. Rafforzamento dei servizi agli studenti
8. Acquisizione di risorse nuove
9. Rafforzamento delle strutture di ricerca
10. Sostenibilità e risparmio energetico

Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo
alle esigenze dell'Ateneo

Negli ultimi quindici anni Unistrasi ha conosciuto un costante, significativo aumento del numero di iscritti ai corsi di laurea triennali e magistrali (gli iscritti erano 1.461 nel 2014-15, 2.247 nel 2018-19, con un aumento di oltre il 53% in quattro anni). A causa degli stringenti vincoli legislativi finanziari, il numero di docenti e ricercatori, nonché la consistenza del personale tecnico-amministrativo, non sono aumentati in proporzione (docenti e ricercatori erano 39 nel 2014 e sono 52 nel 2019; mentre il personale TA contava 87 unità nel 2014 e ne assomma 88 nel 2019). 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 sopperire ai pensionamenti e per ridurre il numero di lavoratori a tempo determinato, in parte e soprattutto per coprire adeguatamente le nuove complesse esigenze della gestione universitaria. Al rafforzamento dei settori disciplinari strategici dell'Ateneo deve affiancarsi l'apertura a nuovi ambiti di particolare spessore culturale.

obiettivo 1

criteri di verificabilità

avvicinare al livello OCSE il rapporto docenti/studenti

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

responsabili del monitoraggio

Direttore/Direttrice del DADR

Delegato/a del Rettore alla Didattica

Direttore/Direttrice generale

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.

obiettivo 2

criteri di verificabilità

miglioramento della soddisfazione degli studenti

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/Direttrice generale

Coordinatore/Coordinatrice dei Direttori dei Centri

Razionalizzazione e incremento dell'offerta didattica

Nel corso del triennio 2016-18 si è avviato un ripensamento dell'offerta didattica, come previsto dal punto 6 del relativo Piano Strategico. È tuttavia necessario dare ulteriore concretezza agli orientamenti emersi, in particolare per tre àmbiti d'intervento.

1) Le numerose attività di formazione nel campo dell'insegnamento dell'italiano come L2 promosse presso l'Ateneo ne hanno fatto un punto di riferimento nazionale e internazionale. Si sono anche determinate, tuttavia, alcune zone di sovrapposizione tra segmenti contigui dell'offerta attivata, in particolare per il settore post lauream (master, scuola di specializzazione). L'introduzione di una 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 conclusione del triennio sperimentale seguito all'attivazione del curriculum MICSE (Mediatore per l'Intercultura e la Coesione Sociale Europea) e il buon successo in termini di iscrizioni ha richiesto la revisione dei curricula della laurea in Mediazione linguistica e culturale. Dall'a.a. 2020-21 i due curricula precedentemente dedicati alla formazione del mediatore culturale saranno riuniti in uno solo, dal titolo Mediatore per l'intercultura e la coesione sociale. Si valuterà successivamente se esistono le condizioni per trasformare questo curriculum in corso di laurea autonomo.

3) 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, anche d'intesa ed eventualmente in collaborazione con partner qualificati.

obiettivo 3

criteri di verificabilità

ricognizione dell'offerta didattica nel campo dell'insegnamento dell'italiano come L2 e proposta di razionalizzazione dei percorsi entro il 30-6-2021, in modo da evitare sovrapposizioni dell'offerta e da rispondere alle modifiche legislative in atto

monitoraggio dell'andamento dei nuovi curricula di Mediazione linguistica e culturale, con eventuale trasformazione, ove possibile dal punto di vista normativo, del curriculum Mediatore per l'intercultura e la coesione sociale e di quello "Traduzione in ambito turistico-imprenditoriale" in due corsi di laurea autonomi entro il 30-6-2021

rafforzamento delle strategie di insegnamento a distanza (e-learning), con la prosecuzione di corsi MOOC, l'individuazione di altre opportunità e il tentativo di intercettare nuovi pubblici potenziali fuori dai confini nazionali

responsabili del monitoraggio

Direttore/Direttrice del DADR

Delegato/a del Rettore alla Didattica

Delegato/a del Rettore alla Qualità e performance

Coordinatore/Coordinatrice dei Direttori dei Centri

Revisione delle normative interne e riorganizzazione amministrativa

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 e della protezione della privacy e dei dati, all'avvio operativo di contabilità e bilancio secondo la logica economico-patrimoniale. Tutto ciò ha richiesto anche al nostro Ateneo di sviluppare una capacità costante di innovazione, così da rendere operative le frequenti novità delle norme.

Si tratta di portare a più pieno compimento questo processo, rivedendo e adeguando la normativa interna e riorganizzando i processi e l'organizzazione amministrativi.

Nel triennio 2016-2018 la revisione della normativa interna prevista nel Piano strategico relativo è stata realizzata solo parzialmente, e in particolare deve essere ultimata la revisione dello Statuto, dopo un collaudo a questo punto sufficiente.

Alla luce di questa revisione, deve essere completata la riorganizzazione delle strutture amministrative dell'Ateneo, con una adeguata rotazione, ove possibile, delle funzioni di maggiore responsabilità e una valorizzazione delle competenze e delle professionalità del personale.

L'obiettivo è innanzitutto la maggiore efficienza dei processi, ma anche una riduzione del carico di delibere dei due principali organi collegiali di governo di Ateneo, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico.

obiettivo 4

criteri di verificabilità

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

consistenza della riorganizzazione dei processi amministrativi

responsabili del monitoraggio

Rettore/Rettrice

Direttore/Direttrice generale

Sviluppo della Terza Missione e dei legami con il territorio

Nel triennio 2016-2018 l'Ateneo ha costruito una procedura di gestione delle attività di Terza Missione, a partire dalle indicazioni del Rettore e degli Organi dell'Ateneo, con più specifiche direttive gestionali ricevute dal Presidio di Qualità (ripartizione di compiti e incarichi di gestione, monitoraggio). Questa procedura si è concretizzata in azioni programmate annualmente dalle varie strutture dell'Ateneo.

Queste attività possono essere migliorate ancora, rendendone più ricca e diversificata la programmazione e rendendo più forte in particolare il rapporto con la città, sia nel rafforzamento di collaborazioni già avviate (Comune di Siena, Accademia Musicale Chigiana, Conservatorio "Franci", SienaJazz, istituzioni coreutiche e teatrali, Archivio di Stato, Accademie dei Fisiocritici, degli Intronati e dei Rozzi, ecc.), sia intraprendendone di nuove.

Più in generale, dovranno essere aperte in modo più sistematico alla cittadinanza e in particolare al mondo della scuola iniziative convegnistiche e seminariali di interesse non strettamente accademico o specialistico, sull'esempio della Notte della poesia e della Notte dei ricercatori e delle ricercatrici.

Si dovrà inoltre avere cura di collegare in modo stabile la programmazione della Terza Missione dell'Università per Stranieri ai progetti delle diverse reti di Atenei che sul piano nazionale e internazionale promuovono in particolare il Public Engagement e iniziative volte concretamente a ridurre disuguaglianze e discriminazioni sociali e a promuovere una cultura dell'integrazione, dell'inclusione e della parità dei diritti.

Un significato particolare ha la partecipazione, cui dedicare sempre maggiori energie, al Polo universitario penitenziario, segno di attenzione a uno degli aspetti più inquietanti dell'esclusione sociale e a luoghi nei quali, come è noto, si misura il livello di una civiltà.

obiettivo 5

criteri di verificabilità

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

numero di accordi con Reti nazionali di Atenei per la Terza Missione

responsabili del monitoraggio

Delegato/a del Rettore alla Terza Missione, iniziative culturali e rapporti con il territorio

Delegato/a del Rettore all'Orientamento e job placement

Valorizzazione di corrette dinamiche di genere

Il Questionario sul benessere lavorativo ha registrato un dato preoccupante circa la percezione di disagi legati alle dinamiche di genere, con particolare riferimento alle molestie. La accertata correlazione fra questi fenomeni e il permanere di forme di discriminazione sociale strisciante suggerisce di investire sulla formazione di una sensibilità rispettosa delle donne, degli omosessuali e di ogni identità sessuale, sui luoghi di lavoro e al di fuori di essi, organizzando incontri ed esperienze formative per l'intera comunità universitaria.

Dovrà inoltre essere creato uno sportello qualificato di ascolto a disposizione di chiunque viva esperienze di disagio legato al genere o addirittura subisca forme di discriminazione o di violenza.

Dovrà d'altra parte essere redatto e applicato un protocollo che renda coerenti e adeguati gli usi linguistici in ogni ambito istituzionale da parte di tutti i dipendenti dell'Ateneo.

obiettivo 6

criteri di verificabilità

organizzazione di iniziative sui temi della sessualità, delle identità di genere e sulle dinamiche connesse

apertura di uno sportello di ascolto dedicato al tema della violenza e del disagio di genere

applicazione di un protocollo sugli usi linguistici in contesto istituzionale relativamente alle questioni di genere

responsabili del monitoraggio

Delegato/a alle Questioni di genere e pari opportunità

Rettore/Rettrice

Rafforzamento dei servizi agli studenti

Come testimoniano i questionari agli studenti, da vari anni l'apprezzamento per le attività didattiche svolte all'interno dei corsi di laurea è ottimo, mentre restano problematici alcuni servizi, e in particolare quelli legati alla Biblioteca e alle sale di lettura, agli alloggi e alla fruizione dei pasti.

Relativamente alla Biblioteca, dovrà essere ripensata la disposizione dei volumi, anche per aumentare le dimensioni delle scaffalature, tanto all'interno degli spazi attuali quanto all'esterno. Dovranno altresì essere individuati nuovi spazi da dedicare a postazioni di studio. L'una e l'altra cosa sono d'altra parte rese più necessarie e urgenti dalla realizzazione dei progetti di ricerca legati al Dipartimento di Eccellenza.

Si dovrà d'altra parte mettere in opera ogni iniziativa volta a rendere di migliore qualità e di più equa sostenibilità economica la residenzialità studentesca, anche collaborando con il Comune di Siena e con i comuni limitrofi, nonché con istituzioni pubbliche (come il DSU e le Opere Pie) e private.

Per quanto riguarda i pasti, dovranno essere intraprese misure, di concerto con il DSU, per garantire un servizio di qualità migliore e più accessibile. Dovranno essere d'altra parte individuati spazi a disposizione per il consumo di cibi e bevande.

obiettivo 7

criteri di verificabilità

realizzazione di nuove scaffalature e di una nuova disposizione dei fondi librari della Biblioteca

aumento delle postazioni di studio (successo: almeno + 20%)

collaborazione nell'incremento dei servizi di mensa e della disponibilità di alloggi in residenze

responsabili del monitoraggio

Delegato/a alla Biblioteca

Delegato/a del Rettore alle Politiche studentesche per l'inclusione e la giustizia sociale

Acquisizione di risorse nuove

Alla grande crescita dell'Ateneo negli ultimi 10-15 anni, misurabile in ogni aspetto (e in particolare nel numero di studenti iscritti ai corsi di laurea, quadruplicati), non ha corrisposto alcun cambiamento positivo in relazione al FFO pubblico, anche a causa della strutturale non parametrizzazione: l'ammontare totale è rimasto stabile, assestandosi fra gli otto milioni e mezzo e i nove milioni di euro. D'altra parte, si è invece modificata la composizione di questo totale, che è formato da una quota base (libera) sempre più piccola, e da una quota vincolata a piani straordinari o subordinata alla premialità sempre più consistente; così che solo il successo nella valutazione e nelle scelte strategiche ha permesso la conservazione del totale, che in caso contrario sarebbe addirittura diminuito.

Gli accresciuti bisogni di spesa sono stati in parte compensati con entrate proprie, e non tanto con la tassazione studentesca, che ha i ben noti limiti normativi, quanto con i proventi delle certificazioni (la Cils soprattutto) e dei corsi di lingua del Cluss.

Ma non è sufficiente a garantire a lungo l'alta qualità dell'offerta didattica e di servizi agli studenti né il necessario sostegno alla ricerca e alle altre iniziative culturali dell'Ateneo; come è dimostrato dal ricorso alle riserve cui si è stati costretti a partire dal 2017.

È dunque un obiettivo strategico prioritario adeguare il FFO, e in particolare la quota base libera, alla reale dimensione attuale dell'Università per Stranieri di Siena, ben diversa dal momento in cui tale fondo fu determinato. Ne è stata data raccomandazione dagli stessi ispettori del MEF che hanno visitato l'Ateneo nel 2018, ed è una necessità che il Rettore ha evidenziato con il MIUR in più occasioni. Ogni capacità di attrarre risorse proprie va incoraggiato e valorizzato, ma non a costo di snaturare la missione pubblica dell'istituzione; così che l'obiettivo primario resta una ridefinizione del FFO, con incremento della quota base, nel triennio, di almeno tre milioni di euro.

criteri di verificabilità

aumento del FFO

responsabili del monitoraggio

Rettore/Rettrice

Direttore/Direttrice generale

Rafforzamento delle strutture di ricerca

Unistrasi è sede di prestigiose attività di ricerca, come testimoniano i numerosi convegni e seminari che vi si svolgono, i riconoscimenti nazionali e internazionali, il successo nei bandi di finanziamento (regionali, nazionali, europei ed extraeuropei) e nelle valutazioni VQR, il riconoscimento del DADR come Dipartimento di Eccellenza.

Questa attività di ricerca deve essere sostenuta attraverso il finanziamento della ricerca di base, attraverso la valorizzazione della Scuola di Dottorato, d'intesa con la politica regionale e nel coordinamento con le altre Università della Regione e con i prestigiosi istituti culturali che in Toscana hanno sede.

Per garantire procedure efficaci nella risposta ai bandi nazionali e soprattutto europei e poi nella gestione delle attività connesse alla ricerca, è d'altra parte un obiettivo fondamentale costituire una Struttura di ricerca che affianchi il Dipartimento, offrendo un apporto qualificato anche ai Centri e al Dottorato.

Dovrà essere anche data adeguata visibilità alla ricerca, creando meccanismi istituzionali di *open access* e incoraggiando le pubblicazioni *on line* dei risultati più significativi.

obiettivo 9

criteri di verificabilità

costituzione di una Struttura di ricerca

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

partecipazione a bandi di nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca

partecipazione a programmi regionali di alta formazione.

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

responsabili del monitoraggio:

Direttore/Direttrice del DADR

Direttore/Direttrice della Scuola di Dottorato

Delegato/a del Rettore alla Ricerca

Sostenibilità e risparmio energetico

Fin dal suo trasferimento nella nuova sede di Piazza Rosselli, l'Università per Stranieri di Siena ha fatto della sostenibilità e del risparmio energetico un obiettivo etico centrale, collocando sul tetto dell'immobile pannelli fotovoltaici in grado di produrre 70.000 Kwh/annui. Ha d'altra parte valorizzato questa scelta anche nella prospettiva di un'educazione alla sostenibilità (un tema per il quale esiste da anni uno specifico Delegato del Rettore), facendo ruotare nei monitor informativi posti ai vari piani della sede l'aggiornamento sulla quantità di energia prodotta quotidianamente e nell'anno, così da sensibilizzare l'intera comunità universitaria alla questione.

Nella ristrutturazione della nuova sede del rettorato in Piazza Amendola, d'altra parte, sono stati installati corpi illuminanti a led, così come si sta facendo, con graduale sostituzione, anche nelle altre sedi.

Il rifacimento delle facciate della sede di Piazza Rosselli ha reso possibile l'inserimento di un "cappotto" di coibentazione che sta avendo un impatto positivo sui consumi.

Verranno installate nelle prossime settimane fontanelle di acqua potabile ove gli studenti e il personale tutto potranno riempire le borracce di alluminio, delle quali sarà compiuta distribuzione gratuita a partire dal mese di gennaio 2020.

Ma bisogna fare di più, e già sono state avviate procedure volte a studiare le opportunità di risparmio energetico nelle sedi di Piazza Rosselli e di Piazza Amendola, mentre nella sede di Via Pispini sta per essere avviata una ristrutturazione che comprenderà gli impianti di riscaldamento e di illuminazione, con la finalità, anche, di renderli ecologicamente più efficienti.

L'obiettivo da raggiungere entro il 2022 è un ulteriore risparmio significativo di energia (almeno il 20%), anche per mezzo di tecnologie domotiche d'avanguardia, l'eliminazione della plastica dall'Ateneo, la pianificazione in termini di sostenibilità della mobilità del personale.

Sarà d'altra parte necessario rafforzare le iniziative di sensibilizzazione degli studenti e del personale nella sua interezza, con incontri mirati e la partecipazione di esperti, nonché l'organizzazione di corsi obbligatori su questi temi.

obiettivo 10

criteri di verificabilità

risparmio di energia elettrica di almeno il 20% nel 2021-22 rispetto al 2017-18

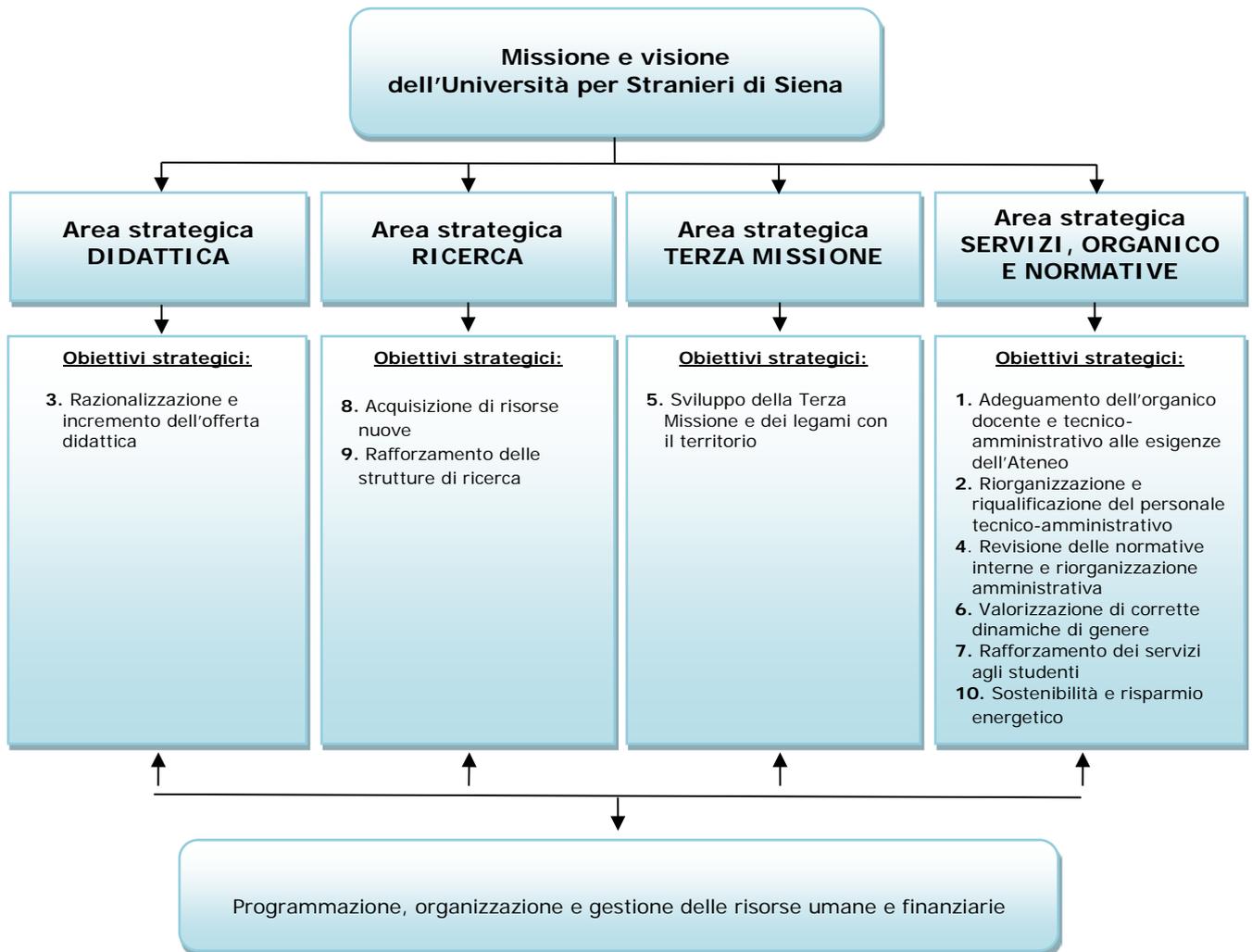
eliminazione parziale della plastica entro il 2021 e totale entro il 2022

organizzazione di corsi obbligatori e di iniziative aperte alla cittadinanza sui temi della sostenibilità ambientale

responsabili del monitoraggio

Delegato/a del Rettore allo Sport e Sostenibilità e risparmio energetico

ALBERO DELLA PERFORMANCE



I tempi e i modi di verifica

Tempi: una verifica intermedia a dicembre 2020 e una finale a giugno 2022

Modi: dibattito in Senato accademico, in Consiglio di Amministrazione e in DADR per la verifica intermedia; dibattito anche in una specifica Conferenza di Ateneo per la verifica finale