

RELAZIONE DELLA DIRETTRICE GENERALE

ATTIVITA'ANNO 2014

INDICE

1. L'Università per Stranieri di Siena e il contesto di riferimento; le proposte di soluzione e il nuovo modello organizzativo
2. Obiettivi della Direttrice Generale 2014, punti di forza e punti di debolezza
3. I risultati dell'Indagine sul benessere organizzativo (periodo aprile 2014/aprile 2015)
4. Il passaggio dalla Contabilità Finanziaria alla Contabilità Economico-patrimoniale. I risultati del Bilancio di esercizio del 2014.
5. Gli obiettivi della Direttrice Generale per l'anno 2015

1. L'UNIVERSITA' PER STRANIERI DI SIENA E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Università per Stranieri di Siena, con i suoi 4 Corsi di Laurea, il Dottorato di Ricerca, i Master e le attività dei 6 Centri, rappresenta una realtà di grande qualità e specializzazione nel panorama universitario italiano. E' un ateneo di dimensione internazionale, fortemente vocato alla valorizzazione del patrimonio linguistico e culturale italiano, nell'ambito più generale della Linguistica e delle Scienze Umane.

La ricerca sviluppata, oltre al valore culturale, è di grande contributo allo studio dei processi di globalizzazione e la loro relazione con le attuali problematiche sociali derivanti dal contatto linguistico, culturale e religioso. L'azione che può derivare dalla didattica e dalla ricerca in questo ambito, è essa stessa campo di ricerca per una lettura moderna e innovativa della così detta *Terza Missione dell'università*.

La Terza Missione costituisce, nel contesto non solo italiano in cui si trovano a ricollocarsi le istituzioni universitarie, un nuovo contenitore di rapporti fra università e territorio; laddove per territorio si intende l'ambito territoriale di riferimento, che, per Unistrasi, è rappresentato dall'insieme del territorio circostante e di quello lontano, anche molto lontano. E il territorio è la somma di tutti i soggetti, istituzionali, imprenditoriali, individuali.

La Terza Missione viene definita come l'insieme di attività relative a generazione, uso, applicazione e sfruttamento della conoscenza e di altre capacità dell'università al di fuori dell'ambiente accademico. In altre parole la Terza Missione si riferisce all'interazione tra l'università e la società. Essa si sostanzia, come indicato dalla Commissione Europea *nell'European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission (2012)*, in tre gruppi di attività: Trasferimento tecnologico, Educazione Continua e Impegno Sociale.

Tali tre prospettive, pur avendo diverso impatto economico, provenendo cioè solo la prima da una richiesta più o meno esplicitata delle imprese, rappresentano, interconnesse tra loro, la nuova frontiera dell'università poiché, lungi dall'essere un insieme residuale di attività, esse possono qualificare e caratterizzare molto positivamente lo sviluppo locale, dando sostanza al contributo che tutte le tipologie di università (quelle generaliste, quelle tecnologiche e quelle tematiche come Unistrasi), possono contribuire allo sviluppo e al benessere della società. Si tratta di una grande varietà di attività che possono spaziare dal trasferimento di brevetti di innovazione al tessuto imprenditoriale locale, ad iniziative di educazione, diffusione e promozione dei valori democratici, di convivenza, di sviluppo delle relazioni basate sulla valorizzazione delle diversità. Tutte iniziative che, contribuendo anche alla creazione di attività volte alla soluzione di problematiche particolari ed esigenze sociali, possono concretamente contribuire all'innalzamento del capitale umano e sociale che è il conduttore fondamentale dei processi di diffusione della nuova ricchezza e dello sviluppo del territorio.

La Terza Missione è, quindi, una risposta alla attuale crisi economica che condiziona fortemente anche l'università, fornendo significative opportunità di finanziamento aggiuntivo per gli atenei in costante ricerca di risorse finanziarie. Essa ha certamente a che fare con il carattere identitario dell'università, da sempre, costitutivamente e strettamente connesso alla produzione e alla

trasmissione della conoscenza, profondamente messo in discussione dalla domanda di controllo e vigilanza sulla performance economica che i governi e la società pongono al sistema accademico.

Nel quadro generale, italiano e europeo, in cui ormai da anni si è resa necessaria una contrazione dei contributi finanziari pubblici al sistema dell'Educazione Superiore nel suo complesso, il movimento verso la ridefinizione del carattere identitario dell'università porta necessariamente con sé, cioè impone, la definizione di una politica economica attenta e incentrata sullo sviluppo di una attività costante di ricerca e acquisizione di fondi esterni.

La attuale scarsità di risorse economiche nel nostro Paese, infatti, che riguarda anche il sistema universitario italiano e che si sostanzia, tra l'altro, in un controllo costante, anno per anno, della pianificazione delle risorse umane da parte del Ministero, condiziona enormemente, e in modo particolare, l'Università per Stranieri di Siena. A rendere ancora più complessa la situazione è la continua diminuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario dell'Ateneo, che è passato negli ultimi cinque anni da € 8.462.931 a € 7.750.303. Questo dato è da mettere in relazione all'incremento crescente degli studenti (vedi tabella: I numeri dell'Ateneo).

I numeri dell'Ateneo

LE STRUTTURE:

- n. 1 Dipartimento di Ateneo per la Didattica e la Ricerca (DADR)
- n. 1 Centro di Eccellenza
- n. 6 Centri di Ricerca e Servizio (CERSDEP, CILS, CLASS, CLUSS, DITALS, FAST)
- n. 2 Centri di servizio
- n. 1 Biblioteca

Iscritti alle lauree e lauree magistrali

Lauree

Lauree magistrali

Anno accademico				
	11/12	12/13	13/14	14/15
	682	860	1043	1178
	140	141	148	157
totali	822	1001	1191	1335

Post-lauream

Iscritti ai Master di I e II livello

Iscritti alla Scuola di specializzazione

Iscritti ai Dottorati di ricerca

Tirocinio Formativo attivo

Anno accademico				
	11/12	12/13	13/14	14/15
	63	34	63	46
	47	40	29	16
	32	25	26	20
	38			36
totali	180	99	118	118

Corsi di lingua e cultura italiana*

Anno solare			
2011	2012	2013	2014
5229	6960	7789	8406

Candidati alle certificazioni

Certificazione di competenza in didattica dell'italiano a stranieri (DITALS)

Certificazione di italiano come lingua straniera (CILS)

Anno solare			
2011	2012	2013	2014
1.864	2.095	2.471	3.894
20.214	21.532	21.841	22.910

L'Università per Stranieri di Siena, istituzione particolare nello scenario universitario nazionale per sua specifica natura, è già da tempo molto attiva nell'acquisizione di fondi esterni: le risorse "proprie" consentono di aumentare il bilancio dell'ateneo (dati 2013 e 2014) di più del doppio. Ed è un chiaro e forte esempio di come anche una università non tecnologica, che fa della "debolezza" delle Scienze Umane una forza, possa, attraverso anche lo sviluppo di attività di Terza Missione, rafforzare la propria stessa esistenza. I dati di crescita costante di Unistrasi, in termini di studenti iscritti ai diversi percorsi di studio, dimostrano che si può creare un circolo virtuoso tra le tre componenti della Terza missione, l'acquisizione autonoma di risorse e lo sviluppo della didattica e della ricerca.

Tuttavia, tali risultati, che non solo forniscono una sicurezza sullo stato del bilancio consentendo anche di promuovere linee di sviluppo, investimenti per migliorare la qualità dei servizi, della ricerca e della didattica, presentano sia diversi elementi di valore, sia elementi di forte criticità.

Innanzitutto, non si tratta di elementi occasionali, ma di una tendenza che caratterizza ormai da diversi anni consecutivi l'attività. Se da un lato in questo modo l'Ateneo raggiunge il reale pareggio di bilancio, dall'altro i vincoli ministeriali che riguardano l'utilizzo delle risorse proprie e quindi l'incremento delle risorse umane e strumentali, rischiano di bloccare concretamente lo sviluppo stesso dell'Ateneo. L'impossibilità di ampliare il numero sia dei docenti che del personale deputato alla gestione e all'amministrazione, impone scelte organizzative che prevedano l'acquisizione e l'ampliamento delle competenze. Peraltro, la forte direzione, anche di tipo legislativo, verso la contabilità economico patrimoniale, la dematerializzazione e la digitalizzazione dei processi organizzativi, impone un profondo ripensamento dei ruoli, delle funzioni e delle relazioni tra le strutture.

Le proposte di soluzione e il nuovo modello organizzativo

In qualsiasi organizzazione moderna - pubblica o privata – si è da tempo affermata la cultura della qualità che, orientata a definire modelli organizzativi basati sulla responsabilità diffusa e sul potenziamento delle prestazioni individuali e collettive, può contribuire in modo sostanziale al raggiungimento di obiettivi comuni di modernizzazione e miglioramento continuo. L'affermarsi di tale cultura è particolarmente necessario quando, come nel caso dell'università, l'organizzazione ricopre un ruolo centrale nello sviluppo delle risorse critiche per la crescita competitiva di un territorio, di cui le giovani generazioni rappresentano il capitale umano.

L'Università per Stranieri di Siena, come le altre istituzioni deputate alla gestione e allo sviluppo del bene pubblico, ha la forte necessità di adeguare la propria organizzazione e la stessa cultura del lavoro, alle sfide crescenti già brevemente delineate.

Se l'università può essere considerata una Learning Organization, cioè una organizzazione in cui non è possibile non imparare poiché in tale contesto imparare è un processo intrinseco della vita professionale, può essere considerata una comunità di persone che si scambiano costantemente le loro capacità e competenze al fine di creare e concepire nuove idee. L'"organizzazione che apprende" impara ad integrare le diverse tipologie di azione manageriale: la qualità, lo sviluppo delle competenze distintive, i sistemi di e-learning, il knowledge management: l'apprendimento organizzativo diventa l'insieme di processi che portano l'organizzazione ad analizzare e ripensare

criticamente i propri successi e insuccessi, rivedere in modo continuativo i propri indirizzi strategici e le routine consolidate, porre attenzione a tutti i segnali provenienti dall'ambiente accettando e valorizzando visioni alternative rispetto a quelle dominanti, e soprattutto a sperimentare innovazioni tecniche e organizzative che vengono alimentate da un coerente e pervasivo processo di produzione e di diffusione della conoscenza.

L'Università per Stranieri di Siena, per dimensione e per una minore stratificazione di abitudini organizzative riferite a modelli del passato, vista la sua giovane età, ha tutte le capacità e le competenze per orientarsi verso il cambiamento facendo proprio il modello della Learning Organization e rispondere, attraverso una intensa attività di formazione e apprendimento *on the job*, ad alcune domande fondamentali:

- ✓ come ottenere entrate economiche adeguate e durature per garantire che i fondi siano spesi nel modo più efficace, soddisfacendo anche le esigenze di valorizzazione e premialità del personale;
- ✓ come garantire autonomia, professionalità e coinvolgimento responsabile sia nelle questioni accademiche sia per quanto riguarda la gestione;
- ✓ come concentrare risorse sufficienti sull'eccellenza e creare condizioni in cui si possa raggiungere e sviluppare tale eccellenza;
- ✓ come contribuire maggiormente alle esigenze e alle strategie locali e regionali di sviluppo;
- ✓ come istituire una cooperazione più stretta fra università e imprese per garantire una migliore divulgazione e valorizzazione delle conoscenze di tipo umanistico nell'economia e nella società;
- ✓ come promuovere la equità sociale garantendo l'alto livello di qualità dei prodotti e dei servizi dell'Ateneo?

Condivisione, responsabilità, gratificazione

Per comprendere la proposta di innovazione organizzativa avanzata a partire dal gennaio 2014, che riguarda le risorse umane deputate a collaborare alla guida e alla gestione, tecnica e tecnologica, di una istituzione complessa, seppur piccola, quale è quella di Unistrasi, bisogna considerare che qualsiasi istituzione moderna deve fare i conti con una diversa concezione delle *responsabilità*: ciascun lavoratore, nel proprio ambito e con le proprie competenze, contribuisce in modo sostanziale al raggiungimento degli obiettivi comuni. Il mondo del lavoro, sia pubblico sia privato, sta attraversando un periodo di grande cambiamento, caratterizzato da diffusi elementi di incertezza e complessità e per questo ha bisogno, per rinnovarsi, di lavoratori più autonomi, capaci di autoregolarsi, motivati e pronti ad assumere la responsabilità dei processi in atto, anche in assenza di autorità delegate, e quindi capaci di promuovere, cooperare, comunicare e gestire relazioni.

L'università non è estranea a questi cambiamenti: l'innovazione legislativa, tecnica e regolamentare, che ha aperto considerevoli e complessi spazi di riforma, richiede che la struttura e l'organizzazione si adeguino. E l'adeguamento passa attraverso l'integrazione delle competenze professionali, per rendere l'università più competitiva in termini di qualità dei servizi offerti, di qualità della ricerca, di relazioni con il mondo esterno, di capacità di attrazione delle migliori

risorse umane e di quelle economiche. La tradizionale distinzione (che fa riferimento alla attuale organizzazione che vede due insiemi di lavoratori separati e poco comunicanti) tra docenza (che svolge attività nella sfera dei beni immateriali e del sapere) e personale tecnico amministrativo (che opera prevalentemente nella sfera dei beni materiali e dei servizi), raramente dialoganti tra di loro, deve lasciare il posto ad uno scambio continuo di conoscenze e di competenze, nel reciproco rispetto delle differenze positive.

Alla questione della struttura organizzativa degli atenei deve essere assegnata, pertanto, la stessa importanza che viene data ai principi ispiratori dell'insegnamento e della ricerca, alla funzione delle università nella società, alle relazioni tra università e mondo del lavoro.

La presente relazione intende delineare, sulla base del contesto appena accennato, le attività avviate e i risultati ottenuti attraverso azioni mirate ad ottimizzare i processi organizzativi, comprese le azioni che riguardano la formazione del personale, in risposta alle nuove sfide di fronte alle quali l'Ateneo attualmente si trova.

Le iniziative programmate per il 2014, primo anno della nuova direzione generale, hanno avuto come obiettivo principale quello di rivedere e consolidare l'organizzazione voluta dalla precedente gestione, puntando su alcuni elementi fondamentali:

- ✓ superamento della rigida divisione delle strutture
- ✓ creazione di competenze *cerniera*
- ✓ definizione degli strumenti e delle strutture a supporto della politica della qualità dell'Ateneo
- ✓ sviluppo delle attività di internazionalizzazione
- ✓ semplificazione delle procedure
- ✓ digitalizzazione dei processi organizzativi

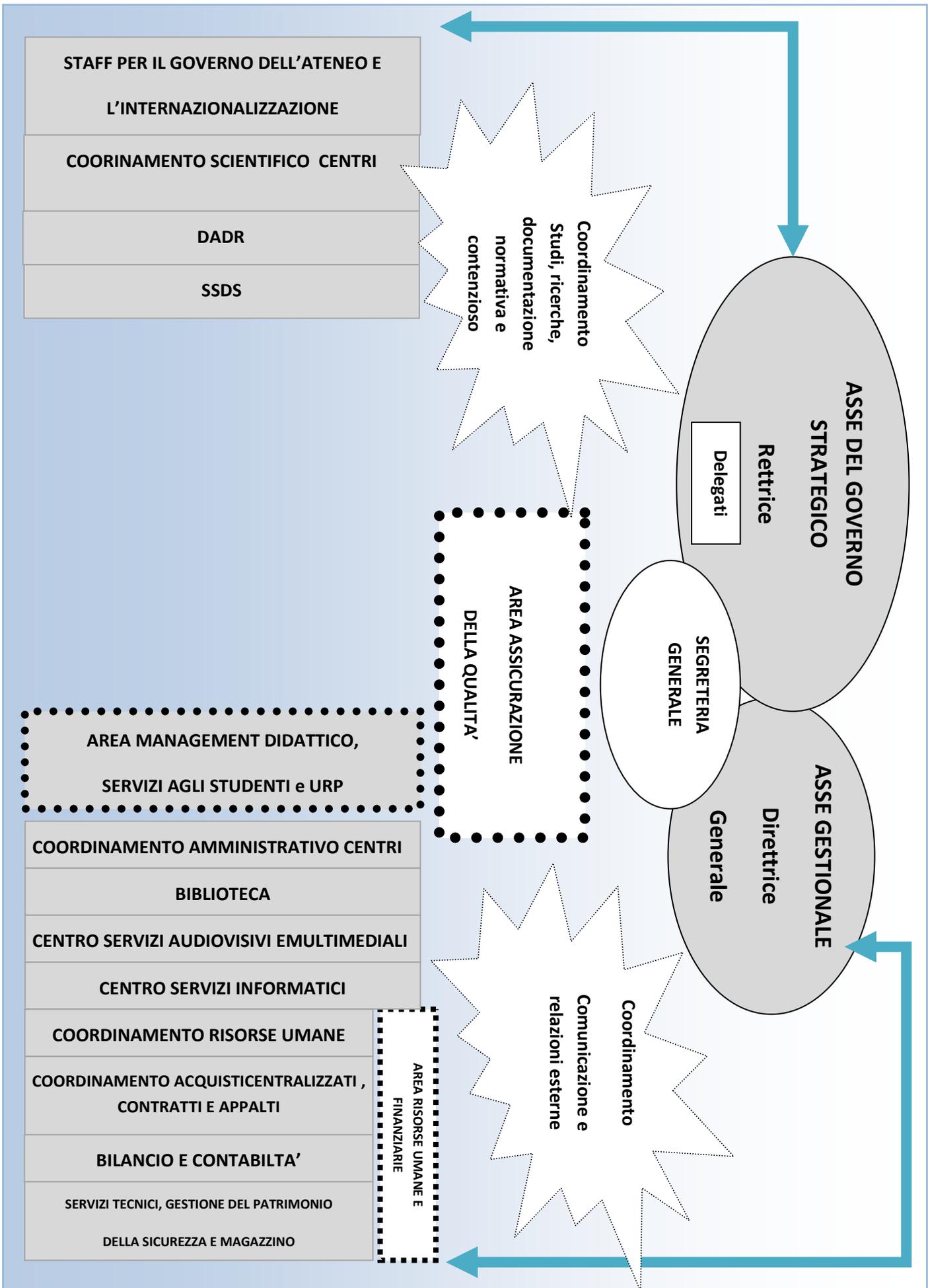
Il Modello Organizzativo dell'Università per Stranieri di Siena

Nel mese di maggio 2013, l'Università per Stranieri di Siena ha varato il nuovo modello organizzativo che, fondato su due assi principali, l'Asse del Governo Strategico (presieduto dal Rettore) e l'Asse Gestionale (presieduto dal Direttore Generale). L'organizzazione, basata sui due assi portanti, mette in risalto la stretta relazione tra indirizzo strategico e raggiungimento degli obiettivi, promuovendo un modello collaborativo e di continuo interscambio di competenze e funzioni trasversali.

Nel 2014, per rispondere più efficacemente ai nuovi obiettivi dell'ateneo, e grazie ad una sperimentazione durata un anno, si è resa necessaria una taratura del modello, pur nella piena conferma delle scelte generali operate nel 2013. La prima sperimentazione ha evidenziato alcune ulteriori necessità, soprattutto in due direzioni:

1. adeguamento e rispondenza dell'Ateneo alle normative vigenti in materia di valutazione, accreditamento, performance e trasparenza e anticorruzione;
2. integrazione, trasversalità e collaborazione tra le funzioni distribuite nei due assi.

L'organigramma dell'ateneo si presenta oggi come nella figura sotto riportata.



La Governance dell'Ateneo è garantita dalla Rettore, con la stretta collaborazione degli Organi e il supporto tecnico e gestionale della Direttrice Generale.

L'Asse del Governo Strategico e l'Asse Gestionale, come è possibile evincere dalla rappresentazione, sono più strettamente correlati; gli indirizzi della Rettore sono condivisi nell'Asse Gestionale per quanto riguarda la pianificazione delle attività, la tempistica per il raggiungimento degli obiettivi, la individuazione delle risorse disponibili e infine le scelte operative che conseguono.

All'Asse del Governo Strategico afferiscono tutti gli organi: il Consiglio di Amministrazione, il Senato Accademico, il Collegio dei Revisori dei Conti, il Nucleo di Valutazione, la Consulta dei Portatori di Interesse, il CUG, l'Assemblea degli Studenti, il Consiglio di Disciplina. L'Asse Gestionale supporta e assiste l'Asse del Governo Strategico in tutte le attività che coinvolgono tali organi.

Si illustrano, in particolare, alcune novità, di specifico rilievo, del modello organizzativo rivisto nel 2014.

L'Asse del Governo Strategico è affiancato dallo Staff della Rettore (*Staff per il Governo dell'Ateneo e l'Internazionalizzazione*) che ne supporta le attività istituzionali e di rappresentanza, assicurando collegamento e continuità con le iniziative messe in atto dalle strutture. Il personale appartenente allo staff (docenti e personale amministrativo), infatti, ha una funzione di *cerniera* con l'obiettivo di trasferire, collaborare all'attuazione operativa e monitorare costantemente gli indirizzi della Rettore.

Segreteria Generale

E' stata istituita una unica Segreteria, al fine di armonizzare e coordinare le attività istituzionali, ordinarie e straordinarie, oltre che di coadiuvare Rettore e Direttrice Generale nella pianificazione e programmazione del Piano di Comunicazione dell'Ateneo, che comprende le Relazioni Esterne e il Cerimoniale. Nella Segreteria Generale, sono confluiti il Protocollo e la Segreteria degli Organi di Governo.

Assicurazione della Qualità

E' stata istituita una nuova area che, a supporto della governance e dell'intera organizzazione, ha la responsabilità diretta di tutto ciò che riguarda l'assicurazione della qualità; in tale area sono confluite tutte le attività di supporto tecnico a Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità, nonché alla realizzazione dei diversi documenti previsti dalla normativa vigente in tema di performance, trasparenza e anticorruzione. Compete, inoltre, all'area Assicurazione della Qualità la pianificazione, la realizzazione e il controllo delle procedure previste dalla Certificazione ISO. Questa nuova area è diretta dal Vice Direttore Generale.

Studi, ricerche e documentazione normativa

E' stato istituito un nuovo settore per la raccolta e l'analisi della Normativa Italiana e Comunitaria in tema di Università e Alta Formazione. Inoltre, competono a questa struttura la produzione e/o la supervisione di atti, decreti, circolari e regolamenti dell'Ateneo e il coordinamento di eventuali azioni legali e contenziosi.

Coordinamento Comunicazione e Relazioni Esterne

Ha l'obiettivo di coordinare le iniziative di comunicazione e relazioni esterne finalizzate alla diffusione della conoscenza dell'Ateneo in Italia e all'estero. Le attività sono:
pianificazione e gestione della comunicazione dell'Ateneo con i mass media;
pianificazione e promozione a livello mediatico di eventi, iniziative, progetti istituzionali;
valorizzazione a livello mediatico delle attività di ricerca e delle eccellenze dell'Ateneo;
coordinamento della redazione web;
cura delle relazioni con enti e istituzioni locali e nazionali;
supporto alla cura e all'organizzazione del brand d'Ateneo e della corporate identity.

2. OBIETTIVI DELLA DIRETTORCE GENERALE PER L'ANNO 2014: PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA

Spettano al Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo, nonché i compiti attribuiti ai dirigenti generali delle amministrazioni statali, in quanto compatibili. Responsabile della Direzione Generale è il Direttore Generale che coordina il funzionamento degli uffici e dei servizi dell'Ateneo e le attività dei Dirigenti e delle funzioni equiparate conformando la sua attività agli obiettivi ed ai programmi degli Organi di governo dell'Ateneo, e curando l'osservanza delle relative direttive. Il Direttore Generale è una figura manageriale apicale, che ha compiti di "cerniera" tra gli organi di governo e la struttura amministrativa e la sua funzione trova forza nel vincolo fiduciario che lo lega direttamente al rettore. Lo Statuto dell'Università per Stranieri di Siena definisce il ruolo del DG, assegnandogli obiettivi strategici generali:

"Il Direttore Generale coadiuva gli Organi di governo nella definizione degli indirizzi, delle direttive, dei programmi e dei progetti, per funzioni o complessi organici di funzioni, e per la relativa allocazione di quote di bilancio alle strutture competenti.

Sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale è responsabile della complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del Personale Tecnico-Amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165."

In questo quadro generale, la Direttrice Generale esercita i seguenti compiti:

1. Individua, propone e verifica risorse e competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi che ciascuna area dell'Ateneo deve raggiungere
2. Analizza esigenze e necessità nuove rispetto agli obiettivi generali e pianifica interventi migliorativi, per quanto riguarda l'organizzazione, anche nell'ambito di un corretto Piano della Formazione
3. Assegna gli obiettivi specifici alle aree e alle strutture
4. Adotta atti e provvedimenti amministrativi ed esercita i poteri di spesa in base ad una pianificazione annuale del bilancio in rispondenza alle esigenze strategiche dell'Ateneo
5. Dirige, coordina e controlla le attività delle aree, attraverso un'azione partecipata e condivisa con i Responsabili, anche svolgendo attività di coordinamento generale delle strutture e dei Centri
6. Predisporre i bilanci annuali di Ateneo (di previsione e il rendiconto)
7. Contribuisce alla promozione, allo sviluppo e alla crescita dell'Ateneo sia a livello nazionale sia a livello internazionale, anche progettando iniziative specifiche di comunicazione e di fund-raising
8. Collabora strettamente con la Rettore, supportandola in tutte le azioni che concorrono al miglioramento continuo e al raggiungimento degli standard di qualità definiti a livello nazionale e internazionale, e perseguendo gli obiettivi generali dell'Ateneo.

Sulla base di quanto stabilito dalla Legge 240/2010 e dallo Statuto dell'Università per Stranieri di Siena, appena ricordato, e soprattutto con riferimento alle strategie delineate dalla Rettore e nel contesto descritto in premessa al presente documento, il Consiglio di Amministrazione, nel mese di aprile 2014 ha assegnato gli obiettivi alla Direttrice Generale.

Si riporta di seguito una analisi puntuale di detti obiettivi e del relativo stato di attuazione, evidenziando, avvalendosi della metodologia Swot Analysis, punti di forza e di debolezza.

Obiettivi della Direttrice Generale 2014

- a. Organizzazione dinamica e innovativa: revisione e stabilizzazione, entro il mese di giugno, del modello di organizzazione sperimentato; lavoro in staff attraverso incontri trasversali tra gli uffici, coordinati direttamente dalla DG.

La revisione del modello organizzativo, terminata nel mese di agosto del 2014 con l'emanazione della Ordinanza n. 418.2014, è il risultato di una azione condivisa con i responsabili delle strutture avvenuta nel corso dei mesi attraverso incontri specifici e tematici. Gli incontri hanno coinvolto, a più riprese e con modalità di partecipazione di volta in volta stabilite in base alle necessità di analisi e approfondimento, tutto il personale amministrativo dell'ateneo. Sono stati realizzati, inoltre, incontri specifici con i docenti con particolari responsabilità delle Strutture: i Direttori dei

Centri di Ricerca, il Direttore del Dipartimento (DADR), il Prorettore e Coordinatore del Presidio di Qualità, la stessa Rettrice.

In particolare, è importante segnalare la scelta di condividere e progettare ruolo e obiettivi di ciascuna struttura con il personale EP (Elevata Professionalità) con responsabilità di direzione e coordinamento. Questa è stata l'occasione, oltre che per pianificare nel dettaglio le singole iniziative, anche per definire, per le strutture di nuova istituzione (in particolare l'Area della Assicurazione della Qualità, il Coordinamento della Comunicazione, quello degli Studi e Ricerche) e anche per le strutture già operative, il piano di azione annuale, facendo particolare attenzione alle attività condivise tra le diverse strutture e sottolineando, azione per azione, necessarie sovrapposizioni o distinzioni di competenze. E' da segnalare, tuttavia, una ancora presente difficoltà a definire con chiarezza obiettivi distinti e responsabilità diverse nel processo di produzione e nella messa a punto delle corrette procedure. Il motivo di tale difficoltà è da ascrivere ad alcune scelte operate in passato, dalla precedente amministrazione, che aveva ritenuto, nella messa a punto del modello organizzativo, di eliminare strutture tradizionalmente dedicate alla gestione degli aspetti amministrativo contabili (ad esempio il Patrimonio).

Nel corso di questa attività, seppur con qualche difficoltà di origine relazionale e di comunicazione, è stata sperimentata una prima esperienza di lavoro in Staff che ha visto la Direttrice Generale svolgere il ruolo di facilitatore del processo di condivisione e comunicazione.

Va segnalato, in particolare, il grande impegno nella ricerca di soluzioni organizzative in una realtà in grande espansione, quale è quella di Unistrasi, ma che presenta, d'altro canto, una forte carenza di personale; per la soluzione di problematiche importanti, soprattutto presenti nell'area della didattica, per quanto riguarda i servizi agli studenti, si è proceduto nella creazione di figure cerniera che operano trasversalmente e con una funzione di ponte tra le diverse strutture, quelle per funzioni confinanti. Esempio: Segreterie studenti e servizi informatici; dipartimento e qualità; didattica e contabilità.

Il lavoro di revisione e riprogettazione del modello organizzativo non è terminato e si prevede debba continuare a lungo, poiché, soprattutto alla presenza dei continui cambiamenti a cui è sottoposta la Pubblica Amministrazione – e l'università non è esclusa - , c'è la necessità di monitorare costantemente l'efficacia e l'efficienza delle soluzioni organizzative trovate. In un'ottica di miglioramento continuo, e anche consapevoli che i *nuovi lavoratori* devono essere formati alla trasversalità e soprattutto all'acquisizione di diverse conoscenze, si rendono necessarie azioni specifiche, quali un presidio e un monitoraggio costante, una mappatura dei processi organizzativi e azioni di motivazione, valutazione e incentivazione dei comportamenti del personale. Nel corso del 2014, in questa direzione, è stato messo a punto un nuovo protocollo per la valutazione del personale a cui sono stati assegnati compiti e responsabilità specifiche. Il modello è perfettibile, ma si basa su criteri di valutazione più stringenti e punta oltre al

coinvolgimento e alla condivisione degli obiettivi, al miglioramento del grado generale di soddisfazione. Questi ultimi, in particolare, faranno parte degli obiettivi della Direttrice Generale per il 2015. Infine nel 2014, con i pochi punti organico disponibili e le risorse a disposizione, sono state operate alcune integrazioni di personale e completamento dell'orario. In particolare:

- Innalzamento delle percentuali di assunzione del personale part time fino al 100% di 3 unità di Personale tecnico amministrativo e di 4 Collaboratori ed esperti linguistici di italiano e lingue straniere
- Assunzione di 2 unità di personale part-time, dopo qualche mese portate a tempo pieno

Punti di Forza	Punti di debolezza
Maggiore accettazione della condivisione degli obiettivi generali	Resistenza e Rigidità dei ruoli
Innovazione organizzativa e trasversalità	Resistenza all'innovazione e timore del cambiamento
Primo modello di valutazione delle performance individuali	Abitudini e posizioni consolidate

- b. Politica del personale organica e coerente con il punto precedente, attraverso la realizzazione del piano della formazione 2014 (aree formative: bilancio economico patrimoniale; progettazione europea; comunicazione; trasparenza; contratti e appalti; competenze informatiche) e la definizione di un protocollo di comunicazione interna.

Sono stati realizzati, nel corso dell'anno 2014, n. 44 corsi di formazione che hanno coinvolto 70 dipendenti su un totale di 87. Si riporta di seguito la tabella da cui è possibile evincere gli argomenti affrontati che risultano completamente corrispondenti a quelli assegnati dal CdA. Inoltre sono stati realizzati incontri e seminari di tipo motivazionale e di approfondimento degli strumenti innovativi, finalizzati alla semplificazione delle procedure e alla razionalizzazione dell'organizzazione (U-GOV, S3, Titulus, produzione testi per web). E' doveroso ricordare che la spesa per la formazione del personale è inserita nell'elenco delle spese monitorate annualmente dal Ministero delle Finanze (DL 78/2010 sul limite di spesa), per il quale l'Università per Stranieri è vincolata ad un tetto annuo massimo di 11.000 euro. Infine, non è stato realizzato il Piano di Comunicazione Interna che rappresenta uno strumento molto importante per stabilire le gerarchie, le modalità e le tempistiche nella comunicazione tra le strutture. Il Piano della Comunicazione Interna (obiettivo rinnovato per il 2015) deve essere uno strumento agile e sintetico che pone le basi per la semplificazione delle procedure nella definizione dei flussi corretti delle informazioni. Gli obiettivi si raggiungono più speditamente se tutti i lavoratori sono informati e sono resi consapevoli del come e del quando il loro intervento è necessario. La mancanza di chiarezza e consapevolezza sul *come e sul quando*, è la principale causa dei tempi morti e dei tempi lunghi per la completezza dei processi. Il Piano di

Comunicazione Interna sarà realizzabile solo dopo una corretta mappatura dei processi di produzione e della loro descrizione in relazione al modello organizzativo.

Punti di forza	Punti di debolezza
Acquisizione nuove competenze	Resistenza e mancanza di coinvolgimento nelle attività di formazione
Riduzione dei tempi di realizzazione dei prodotti	Forte controllo da parte della Direzione Generale sull'andamento dei processi
Maggiore consapevolezza sull'importanza dei contributi e dei ruoli individuali	Resistenza all'assunzione di responsabilità

CORSI DI AGGIORNAMENTO e FORMAZIONE ANNO 2014

TIPO DI FORMAZIONE	DATA CORSO	TITOLO CORSO	ARGOMENTO CORSO	AREA FORMATIVA
INTERNA	14/11/2014	Impatto della normativa anticorruzione nelle Università. Ambiti applicativi e soluzioni pratiche.	ANTICORRUZIONE/TRASPARENZA	TRASPARENZA - ANTICORRUZIONE
ESTERNA	04/02/2014	"Siti trasparenti: le informazioni giuste al posto giusto"	ANTICORRUZIONE	
	05/02/2014	Atenei: realizzare e gestire processi ed azioni finalizzate alla prevenzione dell'illegalità e della corruzione		
INTERNA	16/10/2014 17/10/2014	Primo corso (base e intermedio) di "MS EXCELL"	EXCELL	COMPETENZE INFORMATICHE
INTERNA	10/09/2014 11/09/2014	Corso intermedio di "MS EXCELL"	EXCELL	
INTERNA	21/07/2014 22/07/2014	Corso base "MS EXCELL"	EXCELL	
ESTERNA	03/03/2014	Corso ESSE3 stage e tirocini	ESSE3	
INTERNA	30/09/2014	Secondo incontro su "BUDGET 2015"	BUDGET	
ESTERNA	04/06/2014	XXXIX Corso ISOIVA	CONTABILITA'	BILANCIO ECONOMICO PATRIMONIALE e CONTROLLO DI GESTIONE
	05/06/2014 06/06/2014			
ESTERNA	05/02/2014	XXXIX Corso ISOIVA	CONTABILITA'	
	06/02/2014			
	07/02/2014			
INTERNA	14/07/2014 15/07/2014	Corso di aggiornamento di "ECONOMIA AZIENDALE"	ECONOMIA AZIENDALE	
INTERNA	25/02/2014	La contabilità economico patrimoniale: solo	CONTABILITA'	

	26/02/2014	burocrazia o occasione di cambiamento?		
ESTERNA	19/05/2014	Corso di formazione presso Fondazione Giorgio Cini, il Centro EIUC e lo Studio Commercialista del dott. Giovanni Diaz	BILANCIO	
	20/05/2014			
INTERNA	06/10/2014	Principi di Management e di gestione	MANAGEMENT/GESTIONE	MANAGEMENT
ESTERNA	25/02/2014	Seminario "nuovo Programma ERASMUS PLUS 2014-2020"	ERASMUS	
	27/11/2014	Incontro su sistemi esteri di istruzione superiore e riconoscimento dei titoli di studio	ISTRUZIONE	
ESTERNA	16/04/2014	Corso di formazione/aggiornamento "Presentazione ERASMUS"	ERASMUS	
ESTERNA	31/03/2014	Scuola di formazione permanente sul management didattico 2014 seconda edizione	MANAGEMENT	
	01/04/2014			
ESTERNA	09/10/2014	Coordinamento Organizzativo segreterie studenti	SEGRETERIE STUDENTI/MANAGEMENT	
	10/10/2014			
ESTERNA	17/10/2014	Corso di formazione "Gestione procedure di gara con AVCPass"	GESTIONE ACQUISTI	CONTRATTI e APPALTI
ESTERNA	22/10/2014	Come acquistare sul Me.Pa, aspetti procedurali e operativi	MODALITA' D'ACQUISTO	
ESTERNA	14/05/2014	Seminario "Contratti d'appalto della Pubblica Amministrazione, figure e istituti nelle procedure a evidenza pubblica"	APPALTI	
ESTERNA	17/04/2014	Gli appalti pubblici dopo l' AVCPass e le ultime novità normative. L'AVCPass: simulazione operativa di tutti gli adempimenti nella procedura di gara	APPALTI	

ESTERNA	31/01/2014	Corso di formazione Maggioli Area Appalti e contratti pubblici: "Il sistema AVCPASS"	APPALTI e CONTR. PUBBL.	
ESTERNA	17/04/2014	Corso di formazione "Gestione del personale. Gli ultimi interventi normativi e giurisprudenziali intervenuti sui principali istituti delle assenze"	GESTIONE PERSONALE	PERSONALE
ESTERNA	21/11/2014	Corso di formazione "Come si redige una pratica pensionistica S7"	PENSIONI	
ESTERNA	16/10/2014	Corso in videoconferenza "Le nuove regole del pubblico impiego, le novità del D.L. 90/2014, gli orientamenti giurisprudenziali, le recenti circolari interpretative"	PUBBLICO IMPIEGO	
	17/10/2014			
ESTERNA	07/03/2014	Seminario di formazione "Guida alla redazione degli atti amministrativi. Regole e suggerimenti."	REDAZIONE ATTI AMM.IVI	
ESTERNA	dal 27/02/2014 al 18/04/2014	Corso FSE "I fondi europei a gestione diretta" presso CESCOT Siena	FONDI EUROPEI	PROGETTAZIONE EUROPEA
ESTERNA	28/01/2014	"Scrivere una proposta di successo in HORIZON 2020"	HORIZON	
INTERNA	12/06/2014	Redazione web e area amministrazione trasparente	COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE

- c. Investimento adeguato in tecnologie e servizi (dematerializzazione, iscrizioni e pagamenti on-line, protocollo, tecnologie di didattica on-line)

La modernizzazione passa attraverso un processo complesso che vede da una parte il necessario adeguamento delle competenze del personale, dall'altra l'acquisizione di strumenti manageriali innovativi. Dematerializzare la documentazione, oltre ad essere richiesta dalle nuove normative in materia per la Pubblica Amministrazione, risponde alla necessità di razionalizzare e semplificare i processi amministrativi. E' un percorso lungo che Unistrasi ha avviato definitivamente nel 2014 con l'acquisizione e la progettazione di strumenti informatici complessi previsti nel Piano Triennale 2014/2016. Tale processo continuerà almeno per tutto il 2015 (vedi obiettivi della DG per l'anno 2015). Si tratta, in particolare, di :

- Firma digitale e digitalizzazione dei mandati bancari
- Completa acquisizione e utilizzo del programma di contabilità U-GOV CINECA
- Informatizzazione del prestito bibliotecario attraverso un sistema tecnologicamente avanzato che consente di razionalizzare le procedure e il personale dedicato al pubblico
- Progettazione del sistema di iscrizione degli studenti stranieri e del pagamento on-line delle tasse di iscrizione dall'estero
- Progettazione del sistema di anagrafe degli studenti stranieri nell'ambito programma S3 CINECA
- Acquisizione definitiva del programma Titulus CINECA per il protocollo e l'archiviazione dei documenti
- Progettazione di interfaccia dialoganti tra i tre programmi U-GOV, S3 e Titulus
- Progettazione di nuove modalità di erogazione della didattica on-line, anche attraverso la metodologia MOOC (vedi obiettivo f).

Punti di forza	Punti di debolezza
Razionalizzazione risorse umane	Resistenza all'innovazione
Verifica e controllo costante delle procedure e dei documenti	Difficile acquisizione dati e informazioni
Miglioramento dei servizi agli studenti	Carenza delle competenze necessarie
Acquisizione fondi aggiuntivi da Piano Triennale	Difficoltà interne ed esterne nel rispetto dei tempi e delle scadenze

- d. Rafforzamento area finanziaria e revisione del modello organizzativo in relazione ai criteri di efficienza ed efficacia e soprattutto in relazione al bilancio economico-patrimoniale
- e. Chiusura, entro giugno, della fase di passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale, della fase di sperimentazione del sistema U-GOV; messa a regime

di U-GOV, anche prevedendo l'acquisizione di ulteriori moduli di gestioni previsti dal sistema

Gli obiettivi **e.** e **d.** sono strettamente correlati. Nell'ambito delle iniziative volte a migliorare l'organizzazione complessiva dell'Ateneo, grande parte del 2014 ha visto un impegno costante dell'area Contabilità e Bilancio, centro principale di cambiamento per il passaggio obbligatorio al Bilancio Economico-patrimoniale. Nel 2014 non è stato possibile raggiungere l'obiettivo, inizialmente dichiarato, poiché, come per tutte le università, tale transizione ha richiesto tempi molto più lunghi del previsto. E ciò principalmente a causa di un importantissimo e necessario adeguamento delle competenze del personale, cresciuto con una mentalità finanziaria, radicalmente e concettualmente diversa. Durante l'anno sono state rafforzate le competenze del personale dedicato anche grazie all'assistenza fondamentale di un professionista esperto di contabilità economica nel sistema universitario. Inoltre, proprio nel 2014, sono state messe a punto dal Ministero dell'Università le specifiche modalità di tenuta del Bilancio per le Università (Decreto Ministeriale 19 del 14 gennaio 2014). Alla fine del 2014 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il Primo Budget di Ateneo, predisposto in osservanza al Decreto Ministeriale. Di fatto, solo nel 2015 è stato possibile realizzare la Situazione Patrimoniale Iniziale – primo atto indispensabile che consente di effettuare il passaggio dalla modalità finanziaria a quello economico-patrimoniale – e il primo Bilancio di Esercizio. Nel corso del 2015 sarà, inoltre, necessario terminare la formazione per tutto il personale dell'Ateneo, poiché tutte le strutture sono, a diverso titolo, coinvolte nella tenuta della contabilità, specifica e di competenza, spettando all'Area Bilancio e Contabilità la raccolta dei dati per la pianificazione, il monitoraggio e la rendicontazione della spesa. Nella ridefinizione e nella taratura del modello organizzativo, si è tenuto conto di tali esigenze e, solo a conclusione del processo, nel 2015, sarà possibile chiudere questa fase di passaggio e di ricostruzione dell'area e di tutte le competenze necessarie.

Punti di forza	Punti di debolezza
Coinvolgimento di tutto il personale nell'utilizzo del sistema di contabilità U-GOV	Resistenza all'innovazione e al cambiamento
Maggiore controllo della spesa	Difficoltà nell'acquisizione di rigore contabile
Condivisione e pianificazione dettagliata della spesa	Resistenza all'assunzione diffusa di responsabilità

- f. Promozione e sviluppo dell'Ateneo, attraverso un piano di comunicazione (sito web ed eventi), piano di servizi per l'internazionalizzazione (sito e produzione materiale didattico; individuazione consulenti all'estero), piano di marketing (definizione di una corporate identity), piano di fund raising e progettazione

Grande parte dell'impegno del 2014 è stato concentrato nell'avvio di un programma intenso di promozione e di sviluppo dell'Università per Stranieri di Siena nel territorio di competenza, nell'accezione che è stata delineata nell'introduzione del presente documento. I punti qualificanti di questa importante azione sono stati:

- Creazione di una specifica area di comunicazione e relazioni esterne nell'ambito della organizzazione già delineata (vedi obiettivo a.) con personale dedicato a tempo pieno
- Progettazione e prima realizzazione del Piano di Comunicazione, con la revisione totale del logo di Ateneo, la redazione di materiale promozionale (brochure di Ateneo e gadget); prima revisione del sito web di Ateneo, con una particolare attenzione alla semplificazione del linguaggio e dei testi, alla produzione di molteplici video di presentazione delle attività principali dell'Ateneo, interviste, news
- Istituzione di una redazione centrale e periferica del sito web, con l'obiettivo di curare l'aggiornamento del sito e la produzione di notizie, la revisione dei testi e la produzione dei video
- Istituzione dello Staff della Rettrice per la Internazionalizzazione (vedi obiettivo a.)
- Progettazione di un piano di servizi per la internazionalizzazione e la promozione all'estero (accreditamento di Unistrasi presso la Regione Toscana per la realizzazione di progetti di servizio civile linguistico internazionale per la diffusione della Lingua e della Cultura Italiana in circa 30 istituzioni a livello internazionale) e partecipazione a fiere per gli studenti (Oman, Cina e Giappone)
- Realizzazione di un primo Piano di Marketing (da febbraio a maggio 2014), che dovrà essere ampliato nel 2015. Si riporta di seguito una tabella estratta dal Piano da cui emergono fattori di forza e di debolezza di Unistrasi e da cui assumono ancora più significato le azioni realizzate nel 2014 (descritte in questo documento nei punti precedenti)

Università per Stranieri di Siena: SWOT analysis

<i>Forze</i>	<i>Debolezze</i>
Università specializzata e di qualità	Numero del personale ristretto
Presenza dei centri CLUSS, CILS, DITALS e FAST che rendono l'Università unica nel suo genere	Spazi fisici ristretti (aule, biblioteche, laboratori)
Bilancio attivo	Sito web da sviluppare e non tradotto
Aumento complessivo degli iscritti all'Università, ai corsi di lingua del CLUSS e ai corsi on-line del FAST	Mancanza di un ufficio comunicazione
Aumento delle certificazioni rilasciate da CILS e DITALS	Promozione debole
Corso in Mediazione L-12 di successo	Materiali fiere non adeguati
Ateneo con alto tasso di internazionalizzazione	Corso triennale in lingua e cultura per l'insegnamento a stranieri L-10 e entrambe lauree magistrali stabili o in leggero calo (tuttavia con quote di mercato basse)
Soddisfazione degli studenti più alta della media	Percentuale di passaggio degli studenti dalla triennale alla specialistica basso
100 % degli studenti idonei per la borsa di studio	

riescono ad ottenerla	Difficoltà a monitorare gli enti convenzionati con il
Alto numero di enti convenzionati in tutto il mondo con	DITALS
CILS e DITALS	Siena mal collegata con le principali vie stradali e
Certificazione CILS riconosciuta ufficialmente dal MAE	ferroviarie
(CLIQ)	
Soddisfazione degli studenti superiore alla media	
nazionale	

- avvio della progettazione di un corso di formazione di livello A1 della lingua italiana in modalità MOOC che sarà realizzato nel 2015.

I MOOCs (acronimo di Massive Open Online Courses, in italiano **Corsi massivi online aperti a tutti**) si stanno sempre più affermando a livello mondiale come un importante sistema di formazione on-line. Le attività formative sono rivolte ad un elevato numero di utenti che accedono ai contenuti unicamente via web. Ogni istituzione che eroga corsi MOOCs sceglie la propria modalità di certificazione dell'apprendimento; nella maggior parte dei casi, è previsto un esame finale di verifica dell'apprendimento e viene rilasciato un certificato di idoneità, a volte con votazione, a volte con il riconoscimento di crediti formativi universitari. L'attuale mercato dei MOOCs è offerto da singole Università o da consorzi di Università che condividono esperienze e competenze dei propri docenti e personale. I MOOCs non prevedono particolari standard internazionali per quanto concerne tecnologie o metodologie di insegnamento, sebbene sia oramai generale la tendenza a porre al centro del progetto formativo l'interazione e la collaborazione on-line tra gli studenti, i docenti e i tutor. Il materiale didattico può provenire da ogni tipo di fonte e dovrebbe essere organizzato in modo flessibile e dinamico dal docente e/o tutor. Partecipare ad uno dei Consorzi che attualmente operano a livello internazionale (*Coursera* è il primo consorzio creato da un gruppo di docenti dell'Università di Stanford, California), darà ad Unistrasi molta visibilità e la realizzazione di questa iniziativa è una ulteriore risposta alle problematiche indicate dal Piano Marketing, già citato.

I consorzi e le piattaforme che offrono MOOC sono, a partire dal 2012 (data di comparsa dei primi MOOC) crescenti in termini di numerosità, non altrettanto in termini di qualità. L'area disciplinare relativa all'apprendimento delle lingue è apparsa solo in un secondo momento – e a tutt'oggi in misura ancora minoritaria – tra quelle offerte dai diversi attori ora presenti nel mercato dei MOOC. Si è reso dunque necessario un primo lavoro di censimento mirato all'individuazione delle piattaforme che presentavano all'interno della loro offerta MOOC di lingua e di cultura straniera chiaramente identificabili. Una volta ridotto il campo di osservazione a tale insieme si è poi passati ad una seconda fase di valutazione "qualitativa", nell'ottica di identificare un partenariato con un consorzio leader del mercato MOOC ad oggi, con l'intenzione di massimizzare la diffusione e la promozione del *brand UNISTRASI*, ma anche di individuare un partner con una competenza specifica nel campo della didattica online su grandi numeri di utenti (decine e/o centinaia di migliaia). A questo punto la scelta si è ridotta a pochi attori ed il

partner prescelto è stato infine **FutureLearn**. Le ragioni di tale decisione sono la competenza pedagogica specifica, rafforzata in modo significativo dall'aver, tra i partner fondatori, la Open University ed anche la "reputazione" di FutureLearn che, nonostante si stia parlando di un arco temporale ridottissimo, si è distinto nel mercato dei MOOC per rigore metodologico e per supporto attivo alla realizzazione di MOOC destinati ad essere erogati anche a più riprese sulla propria piattaforma.

- Non è stato realizzato, infine, il Piano di fund raising, pur avendo Unistrasi una forte attività di acquisizione fondi, tanto da raddoppiare il proprio Bilancio con proventi cosiddetti propri. Obiettivo da riportare al 2015.

Punti di forza	Punti di debolezza
Aumento della reputazione di Unistrasi	Adeguamento della qualità dei servizi
Aumento degli iscritti	Spazi insufficienti
Attrazione a livello internazionale	Accoglienza e logistica inadeguate

- g. Costituzione di un'area per il presidio della qualità dell'Ateneo (controllo e verifica delle procedure, degli obblighi di trasparenza, delle scadenze dettate dall'ANVUR per la didattica e per la ricerca, della produzione di regolamenti e documentazione)

L'Università per Stranieri di Siena è da tempo impegnata nel perseguimento degli obiettivi di qualità. Da diversi anni l'università è certificata ISO e quindi oggi particolarmente reattiva alle iniziative che vedono la valutazione come momento di crescita e di miglioramento. Su questo presupposto, è stato possibile progettare e istituire l'Area Assicurazione della Qualità, con l'obiettivo di riportare ad unitarietà tutti i processi di competenza dei diversi organi. L'area è strategica per l'Ateneo e, nel 2015, oltre ad avere presidiato e contribuito a condurre la visita dei CEV (Commissione di Esperti della Valutazione), avrà il compito di operare ulteriormente per la semplificazione delle procedure richieste dai diversi organi e istituzioni (ANVUR, Certificatore ISO, Nucleo di Valutazione, OIV).

Punti di forza	Punti di debolezza
Presidio attività di valutazione	Resistenza al coordinamento
Condivisione degli obiettivi tra tutte le strutture	Confusione dei ruoli
Cultura diffusa della qualità	Resistenza al cambiamento

- h. Semplificazione normativa interna e procedure (regolamento missioni, regolamento amministrativo, protocollo, fatturazione, ...) attraverso informatizzazione e dematerializzazione.

In questa fase di grande cambiamento, soprattutto normativo, che riguarda il sistema universitario nel suo complesso, l'Università per Stranieri di Siena si trova nella necessità di rivedere e adeguare, nel rispetto della normativa attualmente vigente, tutti i documenti che regolano la vita dell'Ateneo. Tale attività, tutt'ora in corso, impegnerà le strutture ancora per tutto il 2015. Nella revisione organizzativa, in considerazione dell'importanza che gli adempimenti amministrativi sempre più stanno assumendo, è stata creata una struttura dedicata al **Coordinamento Studi, Ricerche normative, Documentazione e contenzioso** (vedi obiettivo a). In questo ambito specifico, nel 2014, sono state realizzate attività di supporto e assistenza tecnico/documentaria alle attività amministrative gestionali dell'Ateneo attraverso la ricerca e lo studio della normativa di settore, rispondendo a quesiti specifici di uffici e strutture e fornendo un supporto giuridico alle questioni legali e al contenzioso.

Punti di forza	Punti di debolezza
Istituzione nuova area con specifiche competenze	Debolezza delle competenze presenti in ateneo
Presidio delle richieste e dei doveri amministrativi e legali	Carenza di visione e competenze trasversali
Visione globale dell'ateneo	Parcellizzazione degli adempimenti

3. I RISULTATI DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

La Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche della Autorità Nazionale Anticorruzione (Presidenza del Consiglio dei Ministri), come è noto, ha reso obbligatorio per le Amministrazioni Pubbliche la somministrazione annuale di un questionario atto a testare il benessere organizzativo (Art. 14 co.5 D.Lgs. 150/2009). Il questionario è diretto al personale della singola amministrazione, che risponde in forma anonima, ed è finalizzato ad indagare su organizzazione e ambiente di lavoro dando all'amministrazione la possibilità di individuare le criticità e, al contempo, progettare le corrette azioni di miglioramento.

L'Università per Stranieri di Siena ha risposto a questo adempimento, per la prima volta, nel mese di aprile del 2015 per indagare sull'ultimo anno di attività lavorativa (aprile 2014/aprile 2015). Data l'importanza dei risultati ottenuti, sembra utile, ai fini della presente esposizione, riportare alcuni elementi di particolare interesse. Su 87 dipendenti, hanno risposto al questionario 51 persone, cioè il 59%.

Appena più della metà del personale ritiene che non vi sia equità sia nella assegnazione del carico di lavoro sia nella distribuzione delle responsabilità; ma quando viene chiesto di giudicare se le decisioni vengono prese in modo imparziale dal proprio responsabile, il 66% (contro il 28% dei contrari e il 6% degli astenuti) ha risposto positivamente concordando con tale affermazione. E' qui evidente una contraddizione che andrà approfondita con la prossima indagine, vista anche l'importanza dello specifico quesito.

Proseguendo nell'analisi, emergono delle incoraggianti positività che riguardano lo svolgimento del proprio lavoro. Più della metà del personale (63%) ritiene di avere le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro, a dimostrazione della funzionalità e organizzazione che l'Università per Stranieri di Siena mette a disposizione del proprio personale. Tale efficienza determina inevitabilmente apprezzamento per il lavoro che ciascuno è chiamato a svolgere: infatti il 59% del personale ritiene che la propria prestazione lavorativa conferisce un senso di realizzazione personale che, a sua volta, determina un assorbimento totale (69%). Una criticità, tuttavia, emerge nel momento in cui si chiede di giudicare il livello di stress e il carico di lavoro commisurato alla retribuzione: il 61% lamenta una mancanza di adeguamento del corrispettivo economico in rapporto al carico di lavoro che è chiamato a sostenere. Questo dato fa riflettere sulla carenza generale di personale, che un ateneo di dimensione piccola, quale è l'Università per Stranieri di Siena, che deve rispettare e assolvere agli stessi obblighi di una università di dimensioni superiori, non può permettersi, qualora voglia distinguersi nello scenario universitario nazionale e internazionale.

Risultati interessanti sono emersi dall'analisi dei relazioni tra colleghi e dell'organizzazione del personale. Il 70% ritiene di far parte di una squadra e di condividere con chi ne ha bisogno le proprie informazioni. Il 74%, grazie all'organizzazione messa a disposizione sia dalla struttura sia dai propri colleghi, è stimolato a lavorare in gruppo perché è nel gruppo di lavoro che tutti si impegnano al fine del raggiungimento dei risultati (62%).

Aspetto molto importante ed incoraggiante, è rappresentato dall'86% del personale che ha voglia di impegnare nuove energie, avendo fiducia che le condizioni lavorative attuali possano ulteriormente migliorare. Questa ampia maggioranza deve necessariamente rappresentare uno stimolo ad ottenere, nel 2015, importanti risultati sia nella gestione delle risorse sia nel raggiungimento dei risultati.

Ulteriori elementi di incoraggiamento sono rappresentati dal 74% del personale che elogia la struttura in cui lavora, ritenendola capace di trovare soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare. Indubbiamente questo aspetto, unito alla voglia di impiegare nuove energie volte ad ottenere un cambiamento in meglio (ricordiamo l'importante 86%), è un ulteriore segnale che l'Università per Stranieri di Siena è un Ateneo che ha ed avrà la capacità di reagire e far fronte ad ogni problematica/criticità interna ed esterna. A dimostrazione di ciò l'86% del personale dichiara di condividere sia l'operato sia i valori dell'Ateneo.

Per concludere, meritano di essere segnalati ulteriori fattori di positività che mettono in risalto il prestigio dell'Università per Stranieri di Siena:

Il 96% del personale ha manifestato il proprio orgoglio quando l'Ateneo raggiunge buoni risultati, il 92% è orgoglioso quando dice di lavorare all'Università per Stranieri di Siena e il 98% è dispiaciuto se altri parlano male del proprio Ente. L'80%, infine, ritiene che i valori e i comportamenti praticati all'interno dell'Università sono coerenti con i propri valori. Ci troviamo di

fronte a percentuali che esprimono chiaramente un notevole indice di gradimento nei confronti della istituzione: il 78% del personale, infatti, anche se potesse, non cambierebbe luogo di lavoro, preferendo il nostro Ateneo ad altre opzioni lavorative.

Da questa breve ma dettagliata esposizione sono dunque emersi pareri e opinioni incoraggianti, che sottolineano l'alta reputazione di cui gode l'Università e confermano al tempo stesso la positività dell'azione voluta dall'ANAC perché utile alla riflessione e alla valutazione di elementi organizzativi importanti, sempre relati e confrontati con gli stessi realizzati dalle gestioni precedenti. Avendo l'Università per Stranieri di Siena adempiuto per la prima volta (nel 2015) all'obbligo di legge previsto all' art. 14 co.5 D.Lgs. 150/2009, e non avendo dunque questionari precedenti da prendere a modello per raffrontare statistiche e analizzare eventuali punti di miglioramento o delle regressioni rispetto agli anni passati, non può si far altro che prendere atto delle positività emerse e impegnarsi a riproporre negli anni a seguire, indagini volte a formare un "iter" valutativo del benessere organizzativo, dal quale ripartire per ovviare a quelle criticità che al momento possono apparire come contraddizioni con quanto di positivo è fino ad ora emerso.

4. I RISULTATI DEL BILANCIO DI ESERCIZIO DEL 2014

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

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

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

Dai primi dati della situazione patrimoniale e del risultato della gestione economica si può rilevare che le scelte politiche e amministrative operate confermano la capacità dell'Ateneo di attrarre risorse esterne

diverse da quelle attribuite a vario titolo dal MIUR. D'altro canto, l'assegnazione delle risorse sarà sempre più fortemente connessa alle performance raggiunte e alla progettualità degli Atenei. Questo rende ancora più preziosa l'azione di programmazione e la responsabilità delle scelte poste in essere dagli Organi di governo.

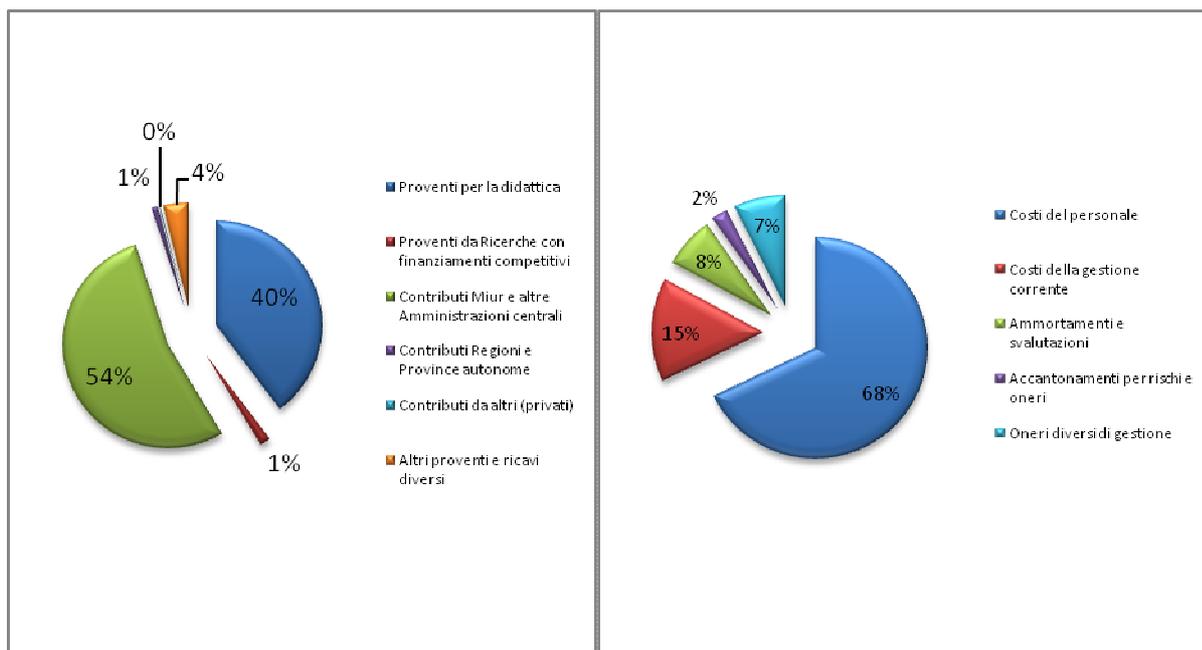
Dall'esame dei dati di bilancio 2014 inoltre emerge una situazione patrimoniale stabile e una situazione reddituale che mostra risultati lusinghieri, che dovranno essere oggetto di opportune valutazioni da parte della governance di Ateneo.

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 lungo e, nella seconda parte del 2015, si potrà iniziare anche la contabilità analitica che offrirà ulteriori elementi per una migliore pianificazione di iniziative e programmazione delle risorse.

I PROVENTI

I COSTI



5. GLI OBIETTIVI DELLA DIRETTRICE GENERALE PER L'ANNO 2015

Il 2014, primo anno di lavoro a Unistrasi, ha visto un intensissimo susseguirsi di attività ed iniziative; l'impegno condiviso con tutta l'amministrazione è stato orientato a porre le basi per lo sviluppo dell'ateneo in termini di consolidamento della presenza sul territorio - inteso non solo come territorio circostante alla città di Siena -, e per la apertura verso tutti i soggetti portatori di interesse, locale, regionale, nazionale, internazionale, interessati e attratti dalla specificità degli obiettivi dell'Ateneo.

In particolare, dal momento dell'insediamento, avvenuto il 3 gennaio, e in una prospettiva fondativa, di fatto durata fino al mese di giugno 2015, il percorso è stato cadenzato da una comprensibile maturazione progressiva di conoscenze, competenze e individuazione degli obiettivi e delle peculiarità, e delle necessarie azioni correlate. Questo periodo è stato necessario e fondamentale per costruire rinnovate relazioni tra le persone, le strutture e i nuovi organi dell'Ateneo.

Gli obiettivi della Direttrice Generale, e le attività correlate, approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 aprile 2014 hanno avuto di fatto la loro quasi completa realizzazione (vedi relazione della Direttrice Generale) nel corso di 18 mesi (3 gennaio 2014/30 giugno 2015). Del resto, nel rispetto della necessaria e opportuna pianificazione, i programmi si creano, si modificano e si sviluppano mentre vengono realizzati.

In particolare, analizzando gli obiettivi del 2014, si segnalano, in questa nota per l'attribuzione degli obiettivi 2015 alla Direttrice Generale, gli elementi aggiuntivi che hanno visto un ampliamento e una specifica realizzazione nel primo semestre del 2015 e che potranno definitivamente, e in modo ulteriormente ampliato, trovare la loro completa realizzazione entro il mese di dicembre del 2015.

- a. **Organizzazione dinamica e innovativa**: revisione e stabilizzazione, del modello di organizzazione (Ordinanza del 12 agosto 2014), confermata in aprile 2015 per dare completezza alla sperimentazione
 - Obiettivo confermato per il 2015 con nuovo assetto del personale entro il 31 luglio 2015
 - Monitoraggio efficienza ed efficacia del Modello Organizzativo, eventuali correzioni, entro dicembre 2015
 - Mappatura dei processi organizzativi, entro dicembre 2015

- b. **Politica del personale organica e coerente** con il punto precedente, attraverso la realizzazione del piano della formazione 2014 (aree formative: bilancio economico patrimoniale; progettazione europea; comunicazione; trasparenza; contratti e appalti; competenze informatiche)
 - Prosecuzione del piano di formazione anche nel 2015 (particolare attenzione all'apprendimento degli strumenti digitali per la gestione del protocollo – TITULUS , delle carriere degli studenti anche stranieri – ESSE 3, del Bilancio – U-GOV)
 - definizione di un protocollo di comunicazione interna (obiettivo non raggiunto nel 2014), entro il 31 dicembre 2015
 - definizione di una metodologia di valutazione delle performance del personale coerente con la valutazione della DG e del Dirigente e in linea con la performance generale dell'Ateneo in termini di obiettivi raggiunti e sviluppo, entro il 31 dicembre 2015
 - Realizzazione dell'Indagine sul benessere organizzativo (Art. 14 co.5 D.Lgs. 150/2009) (periodo aprile 2014/aprile 2015), entro maggio 2015

c. **Investimento adeguato in tecnologie e servizi**

- Prosecuzione delle attività di dematerializzazione documentale, digitalizzazione di iscrizioni, pagamenti on-line, protocollo entro 31 dicembre 2015
 - tecnologie di didattica on-line: realizzazione di un Corso di italiano L2 livello B1 in modalità MOOC, entro dicembre 2015/febbraio 2016, attraverso la stipula di un partenariato con il Dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Milano e il Consorzio Inglese FutureLearn
- d. **Rafforzamento area finanziaria e revisione del modello organizzativo** in relazione ai criteri di efficienza ed efficacia e soprattutto al bilancio economico-patrimoniale
- Stato Patrimoniale Iniziale, entro luglio 2015
 - Primo Bilancio di Esercizio – anno 2014, entro luglio 2015
- e. **Promozione e sviluppo dell'Ateneo**, attraverso un piano di comunicazione (sito web ed eventi), piano di servizi per l'internazionalizzazione (sito e produzione materiale didattico), piano di marketing (definizione di una corporate identity), piano di fund raising e progettazione
- Applicazione del Piano di Comunicazione e del Piano di Marketing, nuovo sito web (entro luglio 2015), produzione gadget di Ateneo (magliette, borse, ..), entro dicembre 2015
 - Organizzazione della cerimonia di consegna della Laurea ad honoris causa alla scrittrice Jumpa Lahiri, 21 aprile 2015
 - Seminario di presentazione delle politiche europee per la cultura e il plurilinguismo, 29 maggio 2015
 - Promozione di accordi con Istituzioni, Associazioni, Agenzie, Professionisti a livello internazionale per la promozione delle certificazioni CILS e DITALS e della Lingua Italiana nel Mondo, entro il 2015
 - Accreditoamento dell'Università per Stranieri di Siena come soggetto promotore del Servizio Civile Linguistico (Lingua e Cultura Italiana) con 30 sedi nel Mondo per la realizzazione dei Progetti, entro giugno 2015
 - Razionalizzazione spazi per la didattica, ricognizione per individuazione nuova sede di Ateneo, entro dicembre 2015
- f. **Costituzione di un'area per il presidio della qualità dell'Ateneo** (controllo e verifica delle procedure, degli obblighi di trasparenza, delle scadenze dettate dall'ANVUR per la didattica e per la ricerca, della produzione di regolamenti e documentazione)
- Metodologia per la convergenza e il coordinamento delle diverse iniziative nel campo della valutazione della didattica, della ricerca e della performance di Ateneo, entro marzo 2015
 - Predisposizione della procedura per la visita CEV/ANVUR di valutazione della didattica, entro marzo 2015
- g. **Semplificazione normativa interna e procedure** (regolamento missioni, regolamento amministrativo, regolamento del personale, regolamento orario di lavoro e dei buoni pasto, fatturazione, ...), entro dicembre 2015 .