



**VERBALE DELL'ADUNANZA  
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
DEL 29 GENNAIO 2018**

L'anno duemiladiciotto, addì 29 del mese di gennaio, alle ore 10,30, presso la sala riunioni del Consiglio di amministrazione del Rettorato in piazza S. Marco, 4, si è riunito il Consiglio di amministrazione dell'Università degli Studi di Firenze, convocato con nota prot. n. 11793 pos. II/8 del 23 gennaio 2018 inviata per e-mail, per trattare il seguente ordine del giorno integrato con nota prot. n. 14826 del 26 gennaio 2018:

- 1) Approvazione verbali del 21 dicembre 2017\* e del 16 gennaio 2018
- 2) Comunicazioni
- 3) Relazione del Presidente del Centro Linguistico di Ateneo
- 4) Approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018
- 5) Approvazione del Piano integrato 2018-2020
- 5bis) Attribuzione degli obiettivi di funzione al Direttore Generale
- 6) Corso di Aggiornamento professionale in "Management Industry 4.0" - A.A. 2017-2018 - Riduzione delle quote di iscrizione
- 7) CESP: Programmazione risorse anno 2018
- 8) Convenzione ai sensi dell'art. 23, comma 1, della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 tra Università degli Studi di Firenze e l'Ufficio Interdistrettuale di Esecuzione penale esterna della Toscana ed Umbria del Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità
- 9) Accordo di collaborazione tra Università degli Studi di Firenze, l'ordine Nazionale dei Dottori Agronomi e Forestali e la Federazione dei dottori Agronomi e dei dottori Forestali - approvazione a ratifica
- 10) Accordo quadro tra l'Università degli Studi di Firenze e il Provveditorato Regionale per la Toscana e l'Umbria (Ministero della Giustizia) - Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria - Rinnovo
- 11) Proposta di modifica al Regolamento Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria
- 12) Programmazione triennale 16/18: revisione di voce di spesa per le "Azioni a contenimento del periodo di studi entro la durata normale del corso"
- 13) Piano Edilizio Triennale 2018-2020 - Rimodulazione e aggiornamento dei flussi di spesa: Proposta di approvazione delle variazioni
- 14) Assegnazione al Dipartimento Neurofarba, di locali presso il CTO, per liberare gli spazi attualmente occupati presso il padiglione di Neurologia
- 15) Assegnazione ministeriale PuOr di cui all'articolo 5 del D.M. 6 luglio 2016, n. 552 e relativa destinazione
- 16) Risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro dei Ricercatori di ruolo, ai sensi dell'art. 72, comma 11, della legge 133/2008
- 17) Proposte di chiamata di ricercatori a tempo determinato
- 18) Proposte di chiamata di professori Ordinari e Associati
- 19) Ratifica nomina delegato Osservatorio Anticontraffazione
- 20) COINFO: 1 - adesione per l'anno 2018 e conseguente pagamento della quota; 2 modifiche statuarie
- 21) Delegato dell'Ateneo fiorentino all'assemblea consorzio CINECA
- 22) Convenzione UNIFI-INSTM: Accordo supplementare in materia di prevenzione e protezione sui luoghi di lavoro (art.10 dm 363/98)
- 23) Indennità di carica per funzione Direttore del Lens
- 24) Pagamento della quota associativa relativa all'Associazione EUA European University Association
- 25) Pagamento del contributo relativo all'anno 2017 della Fondazione del Maggio Musicale Fiorentino
- 26) Approvazione del nuovo Piano di risanamento dell'Azienda Agricola Montepaldi
- 27) Convenzione Unifi-Meyer per utilizzo software per ricerca
- 28) Protocollo aggiuntivo alla convenzione quadro tra l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e l'Università di Firenze per il Centro Nazionale di Studi Avanzati
- 29) Protocollo d'intesa tra l'Università degli Studi di Firenze e l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi per la gestione dei titoli di proprietà intellettuale congiunti
- 30) Rinnovo della convenzione quadro sulla disciplina della proprietà intellettuale nei contratti di ricerca stipulati

- tra l'Università degli Studi di Firenze e la società STMicroelectronics Srl
- 31) Contratto di concessione in Licenza esclusiva della domanda di brevetto "Acido ialuronico funzionalizzato" tra l'Università degli Studi di Firenze, l'Università degli Studi di Siena, il Consorzio Interuniversitario Nazionale per la Scienza e Tecnologia dei Materiali e la società Sifra srl
  - 32) Abbandono del Brevetto: "Inibitori peptidomimetici di integrine basati sull'1,2,3-triazolo per la diagnosi e terapia dei tumori"

Sono presenti:

- prof. Luigi Dei, Rettore, con funzioni di Presidente
- prof. Marco Carini, membro interno
- dott.ssa Patrizia Cecchi, membro interno
- prof. Giovanni Ferrara, membro interno
- prof. Marco Linari, membro interno
- prof. Bernardo Sordi, membro interno
- dott. Andrea Bianchi, membro esterno
- dott. Fabrizio Fabrini, membro esterno
- dott.ssa Isabella Lapi, membro esterno.
- sig.ra Alessandra Baravaglia, rappresentante degli studenti

E' assente:

- sig. Lorenzo Zolfanelli, rappresentante degli studenti

Partecipa, altresì, all'adunanza il Direttore Generale, Dott.ssa Beatrice Sassi, che svolge le funzioni di segretario.

Ai sensi del c. 3, dell'art. 4 del "Regolamento di funzionamento del Consiglio di Amministrazione", assiste alla riunione in qualità di uditor, il Prorettore vicario, Prof.ssa Vittoria Perrone Compagni.

Ai sensi dell'art. 4, c. 7 del citato regolamento, assistono alla seduta Antonella Messeri e Patrizia Olmi della Segreteria Organi e Commissioni di Ateneo, per l'approntamento della documentazione inerente l'ordine del giorno e per l'attività sussidiaria ai lavori del Consiglio di amministrazione.

Il Presidente, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara aperta e valida la seduta.

- Direttore Generale esce alle ore 12,35, sul punto 5 bis dell'O.D.G. e rientra alle ore 12,40 punto 6;
- la sig.ra Alessandra Baravaglia esce alle ore 13,30, sul punto 26 dell'O.D.G., rientra alle ore 14,20, sul punto 28 dell'O.D.G.;
- il sig. Lorenzo Zolfanelli entra alle ore 12,00, sul punto 5 dell'O.D.G.; esce alle ore 13,30, sul punto 26 dell'O.D.G. e rientra alle ore 14,20, sul punto 28 dell'O.D.G.

Durante l'assenza del Direttore Generale assume le funzioni di segretario verbalizzante il prof. Bernardo Sordi.

Il **Rettore** comunica che si rende necessario ritirare i seguenti punti dall'ordine del giorno:

- 1) Verbale del 21 dicembre 2017
- 25) Pagamento del contributo relativo all'anno 2017 della Fondazione del Maggio Musicale Fiorentino, poiché necessita di ulteriore istruttoria

Il Consiglio di Amministrazione ne prende atto.

Sul punto 1 dell'O.D.G. «**APPROVAZIONE VERBALE del 16 GENNAIO 2018**»

Il Consiglio di Amministrazione approva il verbale del 16 gennaio 2018.

Sul punto 2 dell'O.D.G. «**COMUNICAZIONI**»

**O M I S S I S**

Su punto 3 dell'O.D.G. «**RELAZIONE DEL PRESIDENTE DEL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEIO**»

**O M I S S I S**

**INVERSIONE ODG**

**O M I S S I S**

Sul punto 5 dell'O.D.G. «**APPROVAZIONE DEL PIANO INTEGRATO 2018-2020**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il D.Lvo 27 ottobre 2009, n. 150, così come aggiornato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
  - vista la Legge 30 dicembre 2010, n. 240 Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
  - vista la Legge 7 agosto 2012, n. 135 di conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini;
  - vista la delibera Civit n. 9/2010 in tema dell'applicabilità del D.lgs. 150/2009 alle Università;
  - visto il D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla L. 9 agosto 2013, n. 98, ai sensi del quale l'ANUR risulta competente per la valutazione delle attività amministrative delle Università
-

- vista la legge n. 190 del 6 novembre 2012, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” ed in particolare l’art. 1, comma 4 e comma 5;
- visto il D. Lgs. 14 marzo 2013 n. 33, recante “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;
- visto il D.Lgs. 25 maggio 2016 n. 97 recante “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190;
- visto il D-Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’art. 7 della L. 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”;
- vista la delibera Anvur n. 103 del 20 luglio 2015 relativa all’adozione Linee Guida ANVUR sulla Gestione Integrata del Ciclo delle performance del luglio 2015 che forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione;
- vista la nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20 dicembre 2017;
- vista la Delibera n. 1208 ANAC del 22 novembre 2017 - Approvazione definitiva dell’Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione;
- visto il documento denominato “Sistema di Valutazione e Misurazione della performance” presentato all’o.d.g. di questo Consiglio per la sua approvazione;
- preso atto della strutturazione del Piano Integrato di Ateneo, redatto in conformità alle previsioni del D.Lgs. 150/2009 e alle Linee Guida Anvur del luglio 2015;
- ritenuto di dividerne i suoi contenuti;
- preso atto che agli obiettivi sono correlate risorse umane e finanziarie necessarie per il loro perseguimento;

**APPROVA**

il Piano Integrato 2018-2020, e i relativi allegati di seguito indicati, nel testo allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All.1):

- Allegato 1 Pianificazione di Dipartimenti e Scuole di derivazione dal Piano Strategico
- Allegato 2 Assegnazione budget unico Dipartimenti e Scuole
- Allegato 3 Progetto Good Practice 2016. Report per l’Università degli Studi di Firenze
- Allegato 4 Sentiment analysis social
- Allegato 5 Questionario valutazione servizi studenti
- Allegato 6 Questionario customer Dipartimenti
- Allegato 7 Obiettivi di funzione e collegamento ai progetti di produttività
- Allegato 8 Obblighi di pubblicazione

Sul punto 4 dell’O.D.G. «**APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2018**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il D. Lgs 30 marzo 2001 n. 165, contenente “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, e le modifiche introdotte dal D. lgs. 75/2017;
- visti gli artt. 7, 8, 9, 14 e 30 del D. lgs 27 ottobre 2009 n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, così come modificati dal D. lgs. 74/2017;
- vista la Legge 30 dicembre 2010, n. 240 “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario”;
- vista la Legge 98/2013 che ha integrato l’art.13, comma 12, del D. lgs 150/2009 prevedendo che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli Enti di ricerca ex D. lgs 213/2009 è svolto dall’ANVUR nel rispetto dei principi di cui all’art. 3 ed in conformità con i poteri di indirizzo della commissione di cui all’at. 5 citato del D. lgs 150/2009”, ora ANAC;
- visto il D. Lgs 90/2014 all’art. 19, comma 9 con cui “*Al fine di concentrare l’attività dell’Autorità nazionale anticorruzione sui compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono trasferite al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri*”;
- visto il CCNL relativo al personale del comparto università quadriennio normativo 2006 – 2009 e biennio economico 2006 – 2007 del 16/10/2008;
- viste la delibera Anvur n. 103 del 20 luglio 2015 con la quale sono state approvate le “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani” e la “Nota di

indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020” approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20/12/2017;

- tenuto conto della delibera del Consiglio di Amministrazione del 05 febbraio del 2016 con la quale è stato approvato il documento denominato "Sistema di misurazione e valutazione della performance";
- preso atto del parere del Nucleo di Valutazione sul "Sistema di misurazione e valutazione della performance 2018", espresso con delibera n. 2/2018 nella seduta del 26/01/2018;
- visto il documento denominato “Sistema di misurazione e valutazione della performance. Anno 2018” nella versione che recepisce le indicazioni della delibera 2/2018 del Nucleo di Valutazione,

**APPROVA**

il documento denominato “Sistema di misurazione e valutazione della performance. Anno 2018”, nella versione allegata al presente verbale di cui forma parte integrante (All.2).

Sul punto 5bis dell’O.D.G. «**ATTRIBUZIONE DEGLI OBIETTIVI DI FUNZIONE AL DIRETTORE GENERALE**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il D.Lvo 27 ottobre 2009, n. 150, così come aggiornato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- vista la Legge 30 dicembre 2010, n. 240 Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario;
- vista la Legge 7 agosto 2012, n. 135 di conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini;
- vista la delibera Civit n. 9/2010 in tema dell’applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle Università;
- visto il D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla L. 9 agosto 2013, n. 98, ai sensi del quale l’ANUR risulta competente per la valutazione delle attività amministrative delle Università
- vista la legge n. 190 del 6 novembre 2012, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” ed in particolare l’art. 1, comma 4 e comma 5;
- visto il D. Lgs. 14 marzo 2013 n. 33, recante “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;
- visto il D.Lgs. 25 maggio 2016 n. 97 recante “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190;
- visto il D-Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’art. 7 della L. 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”;
- vista la delibera Anvur n. 103 del 20 luglio 2015 relativa all’adozione Linee Guida ANVUR sulla Gestione Integrata del Ciclo delle performance del luglio 2015 che forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione;
- vista la nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20 dicembre 2017;
- vista la Delibera n. 1208 ANAC del 22 novembre 2017 - Approvazione definitiva dell’Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione;
- visto il documento denominato “Sistema di Valutazione e Misurazione della performance” presentato all’o.d.g. di questo Consiglio per la sua approvazione;
- preso atto della strutturazione del Piano Integrato di Ateneo, redatto in conformità alle previsioni del D.Lgs. 150/2009 e alle Linee Guida Anvur del luglio 2015;
- vista la delibera del Nucleo di Valutazione 2/2018 del 26 gennaio 2018 e il relativo allegato 2018\_02\_A;
- letta l’istruttoria presentata dall’Amministrazione,

**DELIBERA**

di non attribuire specifici obiettivi di funzione al Direttore Generale per l’anno 2018, ritenendo tali obiettivi già compiutamente ricompresi nella complessa funzione di direzione del processo di sviluppo e monitoraggio delle performance previste dal “Piano Integrato 2018-2020” e misurando corrispondentemente la performance individuale del Direttore Generale secondo quanto previsto dal “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Anno 2018” per il caso “Senza obiettivi di funzione”.

Sul punto 6 dell’O.D.G. «**CORSO DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE IN "MANAGEMENT INDUSTRY 4.0" - A.A. 2017-2018 – RIDUZIONE DELLE QUOTE DI ISCRIZIONE**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la rettorale Protocollo n. 23360 – III/5 del 16 febbraio 2017 con la quale i Dipartimenti sono stati chiamati a presentare le proposte di Master, Corsi di Perfezionamento post laurea e Corsi di Formazione e aggiornamento professionale per l’a.a. 2017/2018;

- vista la richiesta di riduzione delle quote di iscrizione in parola;
- letto quanto riportato in narrativa in ordine alla descrizione del corso di aggiornamento professionale ed esaminata la scheda;
- preso atto del parere espresso dalla Commissione Didattica nella seduta del 15 gennaio 2018 in merito alle modifiche citate in premesse;
- nelle more dell'approvazione delle modifiche richieste nel prossimo Consiglio utile del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI);
- visto il *Regolamento per la istituzione ed il funzionamento dei Corsi di Perfezionamento post laurea e dei Corsi di Aggiornamento Professionale*, emanato con Decreto Rettorale n. 12872 (166) del 22 febbraio 2011;
- visto il vigente *Regolamento Didattico di Ateneo*;
- visto il vigente *Statuto*;

**approva**

la riduzione delle quote di iscrizione al Corso di aggiornamento professionale in "Management Industry 4.0" a.a. 2017-2018, così come risultanti dalla scheda allegata al presente verbale di cui forma parte integrante (All.3).

Sul punto 7 dell'O.D.G. «**CESPD: PROGRAMMAZIONE RISORSE ANNO 2018**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- letta l'istruttoria;
- visto il D.M. n. 610/2017;
- vista la relazione presentata dalla Prof.ssa Sandra Zecchi, Delegata del Rettore per le questioni sulla disabilità e DSA e Presidente del Centro di Studio e ricerche per le Problematiche della Disabilità (CESPD) in merito al piano di utilizzo delle risorse che saranno assegnate dal MIUR per l'anno 2018;
- ritenuto di condividere la proposta di spesa per la gestione corrente per un importo complessivo pari ad euro 240.000,00 secondo quanto previsto nel Bilancio Unico di Previsione di Ateneo - anno 2018 – che prevede lo stanziamento sopra indicato per "Progetti per la didattica – interventi per studenti disabili" CO.09.01.01.01.01;
- visto lo schema del piano di utilizzo delle risorse attualmente previsto nell'apposita banca dati ministeriale;
- visto il vigente Statuto di Ateneo;
- visto il vigente Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità di Ateneo,

**DELIBERA**

di approvare il piano di utilizzo delle risorse assegnate al CESPD – Area Servizi alla Didattica – relativo alla gestione dei fondi correnti per l'anno 2018 e di dare mandato al Rettore per le eventuali modifiche e integrazioni che si rendessero necessarie qualora fosse modificato dal MIUR lo schema del piano di utilizzo delle risorse o qualora l'assegnazione ministeriale delle risorse dovesse discostarsi sostanzialmente dalla previsione attuale.

Sul punto 8 dell'O.D.G. «**CONVENZIONE AI SENSI DELL'ART. 23, COMMA 1, DELLA L. 30 DICEMBRE 2010, N. 240 TRA UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE E L'UFFICIO INTERDISTRETTUALE DI ESECUZIONE PENALE ESTERNA DELLA TOSCANA ED UMBRIA DEL DIPARTIMENTO GIUSTIZIA MINORILE E DI COMUNITÀ**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente *Statuto* dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il vigente *Regolamento Didattico* di Ateneo;
- letto quanto riportato in narrativa in ordine al testo dell'accordo;
- vista la nota del 19 dicembre 2017 – prot. n. 189960 – con la quale il Direttore del Dipartimento di Scienze Politiche (DSPS), prof. Luca Mannori, con delibera del 13 dicembre 2017 ha proposto il testo, e la relativa sottoscrizione;
- vista la delibera del Consiglio del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS) del 13 dicembre 2017;
- preso atto del parere espresso dalla Commissione Didattica nella seduta del 15 gennaio 2018 in merito al testo della Convenzione;
- preso atto della delibera in merito alla medesima pratica adottata dal Senato Accademico nella seduta del 17 gennaio 2018;
- visto il vigente Regolamento in materia di incarichi d'insegnamento,

**approva**

la convenzione tra l'Università degli Studi di Firenze e l'Ufficio Interdistrettuale di Esecuzione Penale Esterna della Toscana ed Umbria del Dipartimento di Giustizia Minorile e di Comunità - ai sensi dell'art. 23, comma 1, della L. 30 dicembre 2010, n.240, nel testo allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All.4) e la conseguente stipula dell'atto medesimo dando mandato al Rettore di procedere alla relativa sottoscrizione apportando le eventuali modifiche tecniche che si dovessero rendere necessarie.

---

Sul punto 9 dell'O.D.G. «**ACCORDO DI COLLABORAZIONE TRA L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE, L'ORDINE NAZIONALE DEI DOTTORI AGRONOMI E FORESTALI E LA FEDERAZIONE DEI DOTTORI AGRONOMI E DEI DOTTORI FORESTALI - APPROVAZIONE A RATIFICA**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente *Statuto* dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il vigente *Regolamento Didattico* di Ateneo, all'articolo 13 lettera I;
- visto il *Decreto Ministeriale* del 12 dicembre 2016 n. 987;
- visto il *Decreto Ministeriale* del 25 marzo 1998 n.142;
- visto il *Regolamento Generale d'Ateneo per lo svolgimento dei tirocini curriculari e non curriculari*;
- richiamata la precedente delibera del 21 dicembre 2017;
- preso atto del parere espresso dalla Commissione Didattica nella seduta del 15 gennaio 2018 in merito al testo della Convenzione;
- preso atto della delibera in merito alla medesima pratica adottata dal Senato Accademico nella seduta del 17 gennaio 2018;
- visto l'Accordo di collaborazione tra l'Università degli Studi di Firenze, l'Ordine Nazionale dei Dottori Agronomi e Forestali e la Federazione dei dottori Agronomi e dei Dottori Forestali sottoscritto il 16 gennaio 2018,

**approva a ratifica**

il testo dell'Accordo di Collaborazione integrato, modificato e sottoscritto tra l'Università degli Studi di Firenze e l'Ordine Nazionale dei Dottori Agronomi e Forestali, la Federazione dei dottori Agronomi e dei Dottori Forestali per la realizzazione del Corso Professionalizzante in *Tecnologie e trasformazioni avanzate per il settore legno arredo/edilizia – (Technologies and advanced manufacturing in wooden furniture and constructions) da attivare nell'ambito della Classe di Laurea L-25 (Scienze Agrarie e Forestali)*, nel testo allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All.5).

Sul punto 10 dell'O.D.G. «**ACCORDO QUADRO TRA L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE E IL PROVVEDITORATO REGIONALE PER LA TOSCANA E L'UMBRIA (MINISTERO DELLA GIUSTIZIA) – DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA – RINNOVO**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- letto quanto riportato in narrativa in ordine al testo dell'accordo;
- preso atto del parere espresso dalla Commissione Didattica nella seduta del 15 gennaio 2018 in merito al rinnovo dell'accordo;
- visto il Regolamento in materia di incarichi d'insegnamento;
- visto il vigente *Regolamento Didattico di Ateneo*;
- visto il *Regolamento per la istituzione ed il funzionamento dei Corsi di Perfezionamento post laurea e dei Corsi di Aggiornamento Professionale*, emanato con Decreto Rettorale n. 12872 (166) del 22 febbraio 2011;
- visto il *Regolamento per la istituzione ed il funzionamento dei Corsi Master universitari*, emanato con Decreto Rettorale n. 12872 (167) del 22 febbraio 2011;
- visto il vigente *Statuto*;
- preso atto della delibera in merito alla medesima pratica adottata dal Senato Accademico nella seduta del 17 gennaio 2018,

**approva**

il rinnovo dell'Accordo tra il Provveditorato Regionale per la Toscana e Umbria (Ministero della Giustizia – Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria), dando mandato al Rettore di procedere alla relativa sottoscrizione apportando le eventuali modifiche tecniche che si dovessero rendere necessarie.

Sul punto 11 dell'O.D.G. «**PROPOSTA DI MODIFICA AL REGOLAMENTO SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE DI AREA SANITARIA**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente Statuto, e in particolare l'art. 13 comma 1 lettera b);
- visto il Decreto Interministeriale 4 febbraio 2015 n. 68, Riordino scuole di specializzazione di area sanitaria;
- visto il Decreto Interministeriale 16 settembre 2016 n. 716, Riordino delle Scuole di specializzazione ad accesso riservato ai "non medici";
- visto Decreto interministeriale 402 del 13 giugno 2017 - Standard, requisiti e indicatori di attività formativa e assistenziale delle Scuole di specializzazione di area sanitaria;
- visto il Regolamento delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria dell'Università degli Studi di Firenze, emanato con Decreto Rettorale Prot. 160895 (1092) del 16 novembre 2016;

- vista la proposta di modifica approvata dalla Scuola di Scienze della Salute Umana al Regolamento in parola nella seduta del 29 novembre 2017;
- preso atto del parere favorevole espresso dalla Commissione Didattica nella seduta del 18 dicembre 2017;
- preso atto delle modifiche proposte dalla Commissione Affari Generali nella seduta del 9 gennaio 2018, condivise dal Comitato Tecnico Amministrativo nella seduta dell'11 gennaio 2018;
- ritenuto di far proprie le modifiche in parola,

delibera

di esprimere parere favorevole alle modifiche del *Regolamento delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria dell'Università degli Studi di Firenze*, emanato con Decreto Rettorale Prot. 160895 (1092) del 16 novembre 2016, come riportate nel testo al presente verbale di cui forma parte integrante (All.6).

Sul punto 12 dell'O.D.G. «**PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 16/18: REVISIONE DI VOCE DI SPESA PER LE "AZIONI A CONTENIMENTO DEL PERIODO DI STUDI ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO"**»

#### OMISSIS

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il Decreto Ministeriale n. 635, recante le "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" emanato in data 8 agosto 2016;
- richiamate le proprie precedenti delibere del 20 dicembre 2016 e del 25/26 maggio 2017;
- tenuto conto che l'impegno finanziario previsto resta invariato,

#### DELIBERA

di approvare la modifica della voce di spesa da "Borsa di Ricerca" a "Assegno di Ricerca" per un importo annuale di € 24.000,00, per la realizzazione di una ricerca dal titolo "Comprendere la realtà attraverso i numeri: il trattamento dei dati".

Sul punto 13 dell'O.D.G. «**PIANO EDILIZIO TRIENNALE 2018-2020 - RIMODULAZIONE E AGGIORNAMENTO DEI FLUSSI DI SPESA: PROPOSTA DI APPROVAZIONE DELLE VARIAZIONI**»

#### OMISSIS

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la delibera del 21/12/2017 di approvazione bilancio unico di previsione autorizzatorio anno 2018 e pluriennale 2018-2020 comprensivo del Programma triennale degli investimenti per il triennio 2018-2020, elenco annuale 2018, come per legge;
- visto quanto riportato in narrativa;
- vista la necessità di rimodulare i flussi di cassa previsti per il 2018;
- visto il Piano Strategico dell'Ateneo per il triennio 2018/2020;
- visto il vigente regolamento dell'Università degli Studi di Firenze sull'Amministrazione finanza contabilità;
- visto l'art. 21 del D. Lgs. n. 50/2016;
- visto il Decreto Interministeriale 11/11/2011 del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti;
- visto il parere favorevole della Commissione Edilizia del 23/01/2018;
- preso atto che, come ribadito nel corso della discussione, non viene modificato l'ammontare totale degli stanziamenti indicati per ciascuna scheda del piano e che non è pertanto necessario procedere a variazioni di bilancio ma solo ad una rimodulazione dei flussi di cassa,

#### DELIBERA

- 1) l'approvazione del Programma Triennale degli investimenti per il triennio 2018-2020, come meglio esplicitato nel documento allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All. 7) comprensivo della rimodulazione dei flussi di cassa;
- 2) di dare mandato all'Area Edilizia di apportare le variazioni delle schede nelle singole opere che ne conseguono per la gestione del programma triennale degli investimenti per il triennio 2018-2020, elenco annuale 2018, nell'ambito della rimodulazione nel triennio, in base alle priorità ed ai cronogrammi dei lavori;
- 3) la pubblicazione dell'elenco annuale 2018 nel testo allegato all'originale del presente verbale di cui forma parte integrante (All. 8) sul sito web del programma dell'Osservatorio dei LL.PP., come dispone il d.M. 11.11.2011.

Sul punto 14 dell'O.D.G. «**ASSEGNAZIONE AL DIPARTIMENTO NEUROFARBA DI LOCALI PRESSO IL CTO, PER LIBERARE GLI SPAZI ATTUALMENTE OCCUPATI PRESSO IL PADIGLIONE DI NEUROLOGIA**»

#### OMISSIS

Il Consiglio di Amministrazione,

- preso atto che il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (Neurofarba) utilizza ad oggi, alcuni locali presso il padiglione di "Neurologia" (041.04), all'interno del Policlinico di Careggi;

- considerato che di tale immobile - di cui la Città Metropolitana è proprietaria superficiaria fino al 10/02/2065 e attualmente in comodato d'uso a favore dell'Università di Firenze – è in programma la restituzione alla proprietà, perché non più idoneo ad ospitare attività universitarie o ospedaliere;
- verificato che è quindi necessario e urgente trasferire le attività di Neurologia afferenti al Dipartimento di Neurofarba, presenti presso il padiglione di Neurologia - incluso l'archivio cartaceo dei casi clinici, che deve essere frequentemente consultato - presso una sede idonea, già individuata presso il CTO, per consentire la restituzione del padiglione alla Città Metropolitana di Firenze;
- richiamata la precedente delibera del 25-26 maggio 2017 con la quale venne disposto – oltre alla restituzione dell'immobile alla Città Metropolitana - il trasferimento dei gruppi di ricerca ivi presenti, presso la sede del CTO, previo preventivo accordo con l'Azienda Ospedaliera di Careggi;
- vista la nota, prot. 140774 del 03/10/2017, con la quale il Rettore chiese al Direttore generale di AOUC, Dr.ssa Monica Calamai, l'utilizzo formale dei locali identificati presso la sede del CTO, previa verifica ed eventuale ripristino/adequamento degli stessi al fine di garantirne l'idoneità e l'utilizzabilità;
- vista la lettera prot. 27211 del 20/10/2017, nella quale il Direttore Generale di AOUC confermò che i locali erano già stati concordati in precedenti incontri, ritenendo opportuno, al fine di agevolare gli spostamenti, di programmare successivi incontri fra le parti, per una verifica tecnica della situazione;
- preso atto che, a seguito del collocamento a riposo dei proff. Di Lorenzo e Di Muria, nei tempi previsti, si sono rese disponibili ulteriori stanze al piano terra del CTO;
- visto il verbale del Cossum, del 7/12/2017, nel quale venne evidenziata l'esigenza di mettere a disposizione dei neurologi le stanze del CTO già assegnate ai proff. Di Lorenzo e Di Muria, nell'ambito del già stabilito completamento del trasferimento delle Neurologie;
- preso atto che ad oggi i locali disponibili presso il CTO per ospitare Neurofarba sono i seguenti:
  - Piano interrato: locali F06, F07 e F08
  - Piano terra: locali G07, G15, G16, G17, G19, G19a e D36, evidenziati graficamente nelle planimetrie;
- ritenuto quindi necessario e urgente procedere alla formale assegnazione di tali locali al Dipartimento Neurofarba per consentire la restituzione del padiglione di Neurologia alla Città Metropolitana di Firenze;
- visto l'art. 34 del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità;

#### **DELIBERA**

la formale assegnazione al dipartimento Neurofarba, dei seguenti locali presso il CTO: Piano interrato: locali F06, F07 e F08

Piano terra: locali G07, G15, G16, G17, G19, G19a e D36,

evidenziati graficamente nelle planimetrie allegate al presente verbale di cui formano parte integrante (All. 9).

Sul punto 15 dell'O.D.G. «**ASSEGNAZIONE MINISTERIALE PUOR DI CUI ALL'ARTICOLO 5 DEL D.M. 6 LUGLIO 2016, N. 552 E RELATIVA DESTINAZIONE**»

#### **O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- letta l'istruttoria;
- visto lo Statuto, e in particolare gli articoli 13 e 14;
- visto l'art. 1-ter della legge 31 marzo 2005, n. 43;
- visto il decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito con modificazioni in legge 9 gennaio 2009, n. 1;
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- visto il Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 49, recante la disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall'art. 5, comma 1, della legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- visto il Regolamento di Ateneo dei Dipartimenti che all'art. 13, lettera d) dispone che il Consiglio di Dipartimento “*elabora e presenta al Consiglio di amministrazione la programmazione del personale*”;
- vista la Legge 23 dicembre 2014, n. 190, e in particolare l'art. 1, comma 347;
- preso atto della nota 10 febbraio 2015 (prot. n. 1555) con la quale il Ministero ha fornito chiarimenti in ordine ad alcune specifiche disposizioni contenute nella legge 190/2014 e nel decreto legge 192/2014 citati, relative alla programmazione e al reclutamento del personale per l'anno 2015;
- visto il Decreto Ministeriale 28 dicembre 2015, n. 963 “Identificazione dei programmi di ricerca di alta qualificazione, finanziati dall'Unione Europea o dal MIUR di cui all'art. 1, comma 9, della legge 4 novembre 2005, n. 230, e successive modificazioni”;
- visto il Decreto Ministeriale 6 luglio 2016 n. 552 e in particolare l'articolo 5 “Incentivi per chiamate dirette ai sensi della legge 230/2005 e di docenti esterni all'Ateneo”;
- preso atto del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 7 luglio 2016 “*Indirizzi della programmazione del personale universitario per il triennio 2016-2018*”;



- vista la legge 11 dicembre 2016, n. 232 – “*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019*”;
- visto il Decreto Ministeriale 9 agosto 2017, n. 610 “*Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2017*”;
- visto il Decreto Ministeriale 10 agosto 2017, n. 614 “*Decreto criteri e contingente assunzionale delle Università statali per l'anno 2017*”;
- richiamate le delibere assunte dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute rispettivamente del 20 e 21 dicembre 2017, e in particolare:
  - la destinazione di 2 *PuOr* riservati alla programmazione finalizzata o strategica al cofinanziamento di 0,5 *PuOr* per ciascun bando per professore Ordinario o Associato ex art. 18, comma 4, nella misura di 1 posto per Area Scientifico-Disciplinare per le seguenti Aree: Scientifica, delle Scienze Sociali, Tecnologica, Umanistica e della Formazione;
  - la destinazione di 0,5 *PuOr* della programmazione finalizzata o strategica, al cofinanziamento di richieste di bando per professore Ordinario o Associato ex art. 18, comma 4, di interesse congiunto con le Aziende Ospedaliere di riferimento, da ripartire tra i Dipartimenti dell'Area Biomedica;
- vista la nota prot. 15473 del 21 dicembre 2017 con la quale il Miur ha comunicato l'assegnazione, in regime di cofinanziamento, delle risorse relative al D.M. 6 luglio 2016, n. 552 - articolo 5 “*Incentivi per chiamate dirette ai sensi della legge 230/2005 e di docenti esterni all'Ateneo*”;
- preso atto che con la suddetta nota è stata comunicata l'assegnazione di 1,96 *PuOr* e delle relative risorse finanziarie a seguito dell'assunzione di professori non già appartenenti all'Ateneo, ai sensi dell'articolo 18, comma 4, della legge 240/2010, effettuata nell'anno 2016;
- ritenuto opportuno attribuire i suddetti *PuOr* alla programmazione finalizzata o strategica per gli anni 2018-2020 riservata al cofinanziamento di bandi con le medesime finalità di assunzione di professori non già appartenenti all'Ateneo;
- preso atto del parere favorevole espresso dal Senato Accademico nella seduta del 17 gennaio 2018,

**DELIBERA**

- 1) l'attribuzione di 1,96 *PuOr* di cui alla nota ministeriale prot. 15473/2017 alla programmazione finalizzata o strategica per gli anni 2018-2020 riservata al cofinanziamento di bandi per professore Ordinario o Associato ex art. 18, comma 4, in aggiunta ai 2,5 *PuOr* già destinati a tale scopo dagli Organi nelle sedute del 20 e 21 dicembre 2017;
- 2) la destinazione dei 4,50 (arr. di 4,46) *PuOr* complessivi attribuiti per il cofinanziamento di bandi per professore Ordinario o Associato ex art. 18, comma 4, nel modo seguente:
  - 3,6 *PuOr* per il cofinanziamento di 0,9 *PuOr* per ciascuna delle seguenti Aree Scientifico-Disciplinari: Scientifica, delle Scienze Sociali, Tecnologica, Umanistica e della Formazione;
  - 0,9 *PuOr* da ripartire tra i Dipartimenti dell'Area Biomedica per posti di interesse congiunto con le Aziende Ospedaliere di riferimento.

Sul punto 16 dell'O.D.G. «**RISOLUZIONE UNILATERALE DEL RAPPORTO DI LAVORO DEI RICERCATORI DI RUOLO, AI SENSI DELL'ART. 72, COMMA 11, DELLA LEGGE 133/2008**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- letta l'istruttoria;
- vista la legge 6 agosto 2008, n. 133 e, in particolare, l'art. 72, comma 11;
- vista la Circolare n. 10 del 20 ottobre 2008 del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- visto il D.L. 6 dicembre 2011, n. 201, convertito con modificazioni in legge 22 dicembre 2011, n. n. 214, recante disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici (c.d. “Manovra Monti”) e, in particolare, l'art. 24;
- vista la Circolare n. 2 del 8 marzo 2012 del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- visto l'articolo 2, comma 4, del D.L. 31 agosto 2013, n. 101, convertito, con modificazioni, dalla Legge 30 ottobre 2013, n. 125;
- visto l'articolo 1, comma 5, del D.L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni in legge 11 agosto 2014, n. 114;
- richiamato quanto deliberato nella seduta del 10 febbraio 2016:

“- di adottare per l'anno 2016 le seguenti determinazioni in ordine alla risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro dei Ricercatori:

  - 1) di avvalersi della facoltà di risolvere il rapporto di lavoro, a decorrere dal 1° novembre, dei Ricercatori che:
    - abbiano maturato i requisiti per l'accesso al pensionamento alla data del 31 dicembre 2011 e maturino i 40 anni di anzianità contributiva entro il 31 ottobre 2016;

• maturino i nuovi requisiti per l'accesso al pensionamento entro il 31 ottobre 2016 (42 anni e 10 mesi per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne);

2) di non avvalersi della predetta facoltà, qualora il Ricercatore:

a. abbia in corso di validità l'Abilitazione Scientifica Nazionale alle funzioni di Professore di prima o seconda fascia, conseguita ai sensi dell'articolo 16 della legge 30 dicembre 2010, n. 240;

ovvero rispetti i tre seguenti criteri:

b.1. attività di ricerca certificata da almeno 2 prodotti riferibili agli anni 2011-2014, registrati su UGOV e riconosciuti secondo i parametri evidenziati dal Decreto ministeriale 15 luglio 2011, n. 17, che disciplina il processo di valutazione dei risultati della ricerca;

b.2. responsabilità scientifica di progetti di ricerca internazionali e nazionali, ammessi al finanziamento sulla base di bandi competitivi che prevedano la revisione tra pari o di comprovata rilevanza scientifica a partire dal 2011;

b.3. carico didattico di almeno 60 ore nell'anno accademico 2015/16;

- di dare mandato agli uffici di raccogliere i dati necessari alla valutazione delle singole posizioni;

- di confermare le predette determinazioni per gli anni successivi al 2016, sempre con decorrenza dal 1 novembre.”

- preso atto di quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 febbraio 2016:

“A. di adottare per l'anno 2016 le seguenti determinazioni in ordine alla risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro dei Ricercatori:

1) di avvalersi della facoltà di risolvere il rapporto di lavoro, a decorrere dal 1° novembre, dei Ricercatori che:

• abbiano maturato i requisiti per l'accesso al pensionamento alla data del 31 dicembre 2011 e maturino i 40 anni di anzianità contributiva entro il 31 ottobre 2016;

• maturino i nuovi requisiti per l'accesso al pensionamento entro il 31 ottobre 2016 (42 anni e 10 mesi per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne);

2) di valutare, per quanto di propria competenza, la posizione dei singoli Ricercatori per la concessione di eventuali deroghe alla determinazione di cui sopra, commisurando e relazionando le esigenze organizzativo-funzionali con specifico riferimento ai temi del riequilibrio del bilancio e del rinnovamento del corpo accademico;

B. di confermare le predette determinazioni per gli anni successivi al 2016, sempre con decorrenza dal 1 novembre.

Il Consiglio impegna l'amministrazione a predisporre un documento dal quale sia possibile evincere sia il numero dei ricercatori a tempo indeterminato per i quali è possibile prevedere nel prossimo quinquennio 2017-2021 la risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro nonché i settori di appartenenza dei citati ricercatori, al fine di valutare l'opportunità della concessione di deroghe anche sulla base di criteri che tengano conto della situazione dell'Ateneo nel suo complesso con riferimento al quinquennio citato.”;

- preso atto che nel 2017 non sono state predisposte pratiche da sottoporre agli Organi di Governo in quanto non risultavano Ricercatori di ruolo in possesso dei requisiti;

- preso atto che nell'anno 2018 risultano Ricercatori di ruolo che maturano il requisito per disporre la risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro;

- preso atto che il Senato Accademico nella seduta del 17 gennaio 2018 ha deliberato:

“di adottare per l'anno 2018 le seguenti determinazioni in ordine alla risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro dei Ricercatori:

1) di avvalersi della facoltà di risolvere il rapporto di lavoro, a decorrere dal 1° novembre 2018, dei Ricercatori che:

• abbiano maturato i requisiti per l'accesso al pensionamento alla data del 31 dicembre 2011 e maturino i 40 anni di anzianità contributiva entro il 31 ottobre 2018;

• maturino i requisiti per l'accesso al pensionamento entro il 31 ottobre 2018 (42 anni e 10 mesi per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne);

2) di non avvalersi della predetta facoltà, qualora il Ricercatore:

a. abbia in corso di validità l'Abilitazione Scientifica Nazionale alle funzioni di Professore di prima o seconda fascia, conseguita ai sensi dell'articolo 16 della legge 30 dicembre 2010, n. 240;

ovvero rispetti i tre seguenti criteri:

b.1. attività di ricerca certificata da almeno 2 prodotti riferibili agli anni 2013-2016, registrati nell'archivio di Ateneo FLORE, riconosciuti validi ai fini delle procedure di Abilitazione Scientifica Nazionale e dotati del codice ISSN/ISBN;

b.2. responsabilità scientifica di progetti di ricerca internazionali e nazionali, ammessi al finanziamento sulla base di bandi competitivi che prevedano la revisione tra pari o di comprovata rilevanza scientifica a partire dal 2013;

b.3. carico didattico di almeno 60 ore nell'anno accademico 2017/18;

- di dare mandato agli uffici di raccogliere i dati necessari alla valutazione delle singole posizioni;
- di confermare le predette determinazioni per gli anni successivi al 2018, sempre con decorrenza dal 1 novembre.”,

- preso atto che dopo la suddetta seduta del Senato Accademico, è stato verificato d’ufficio che per una parte dei nominativi indicati nel prospetto riepilogativo del quinquennio 2018-2022 la maturazione del requisito per la pensione anticipata determina una data di decorrenza dell’eventuale risoluzione del rapporto di lavoro coincidente con il collocamento a riposo d’ufficio al 1° novembre successivo al compimento dei 65 anni e per i quali pertanto non ricorrono i presupposti per la risoluzione;
- preso atto del contenuto del suddetto prospetto riepilogativo, modificato per quanto sopra esposto;
- attesa la necessità di sottoporre il prospetto modificato al Senato Accademico nella seduta del 7 febbraio nella quale sarà chiamato a deliberare in ordine alle singole posizioni dei Ricercatori che maturano il requisito nel 2018;
- preso atto, inoltre, che il prospetto riepilogativo è predisposto sulla base dei dati disponibili alla data del 23 gennaio 2018, e pertanto risulta suscettibile di variazioni in dipendenza di eventuali richieste di riscatto di periodi di studio e di riscatto e/o ricongiunzione di attività lavorativa precedente da parte dei ricercatori interessati;
- valutata la situazione dell’Ateneo nel suo complesso con riferimento al quinquennio citato;
- ritenuto opportuno confermare le determinazioni adottate nella precedente seduta del 26 febbraio 2016;
- avuto riguardo delle considerazioni svolte dal Rettore in relazione al ruolo di “garanti” che alcuni ricercatori rivestono;
- ritenuto che tale funzione sia indispensabile per garantire l’offerta didattica e che quindi rientri fra le esigenze organizzativo funzionali di cui il Consiglio tiene conto per stabilire se ricorrere o meno alla risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro;
- valutata altresì l’importanza di richiamare anche l’attenzione del Senato Accademico su tale problematica ancorché i criteri approvati dallo stesso non prevedano la valutazione di esigenze organizzativo funzionali,

**DELIBERA**

- a) di adottare per l’anno 2018 le seguenti determinazioni in ordine alla risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro dei Ricercatori:
- 1) di avvalersi della facoltà di risolvere il rapporto di lavoro, a decorrere dal 1° novembre 2018, dei Ricercatori che maturino entro il 31 ottobre 2018 i requisiti per l’accesso al pensionamento (42 anni e 10 mesi per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne) prima del compimento del 65° anno di età;
  - 2) di valutare, per quanto di propria competenza, la posizione dei singoli Ricercatori per la concessione di eventuali deroghe alla determinazione di cui sopra, commisurando e relazionando le esigenze organizzativo-funzionali del quinquennio 2018-2022 con specifico riferimento ai temi del riequilibrio del bilancio e del rinnovamento del corpo accademico;
- b) di confermare le predette determinazioni per gli anni successivi al 2018, sempre con decorrenza dal 1° novembre;
- c) di raccomandare al Rettore di segnalare al Senato Accademico l’opportunità di tenere conto anche delle esigenze organizzativo funzionali nel momento in cui sarà chiamato a deliberare sulla risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro con ricercatori che ricoprono il ruolo di garante.

Sul punto 17 dell’O.D.G. «**PROPOSTE DI CHIAMATA DI RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO**»

- 1) **Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), settore concorsuale 13/D1 (Statistica), settore scientifico disciplinare SECS-S/01 (Statistica) presso il Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni “G. Parenti”**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l’articolo 24 “Ricercatori a tempo determinato”;
- visto il “Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell’art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240”;
- visto il D.R. n. 475 del 14 giugno 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia a) di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno per il settore concorsuale 13/D1 (Statistica), settore scientifico disciplinare SECS-S/01 (Statistica) presso il Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni “G. Parenti”;
- visto il D.R. n. 840 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 1341 del 15 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la dott.ssa Chiara Bocci;
- vista la delibera in data 19 dicembre 2017 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni “G. Parenti” ha proposto di chiamare la dott.ssa Chiara Bocci a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;

- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,  
DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della dott.ssa Chiara BOCCI a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno, per il settore concorsuale 13/D1 (Statistica), settore scientifico disciplinare SECS-S/01 (Statistica) presso il Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" con decorrenza del contratto dal 1° febbraio 2018.

**2) Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), settore concorsuale 10/F1 (Letteratura Italiana), settore scientifico disciplinare L-FIL-LET/10 (Letteratura Italiana) presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, ed in particolare l'articolo 24 "Ricercatori a tempo determinato";
- visto il "Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- visto il D.R. n. 206 del 2 marzo 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia a) di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno per il settore concorsuale 10/F1 (Letteratura Italiana), settore scientifico disciplinare L-FIL-LET/10 (Letteratura Italiana) presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia;
- visto il D.R. n. 462 del 12 giugno 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 1430 del 29 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il dott. Luca Degl'Innocenti;
- vista la delibera in data 17 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Lettere e Filosofia ha proposto di chiamare il dott. Luca Degl'Innocenti a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto a decorrere dal 1° marzo 2018, accogliendo la richiesta di differimento della decorrenza del contratto presentata dall'interessato al fine di poter portare a termine gli impegni pregressi.
- verificato il quorum della predetta delibera,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata del dott. Luca DEGL'INNOCENTI a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno, per il settore concorsuale 10/F1 (Letteratura Italiana), settore scientifico disciplinare L-FIL-LET/10 (Letteratura Italiana) presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia, con decorrenza del contratto dal 1° marzo 2018.

**3) Ricercatore a tempo determinato di tipologia b), settore concorsuale 13/B1 (Economia Aziendale), settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia Aziendale) presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 24 "Ricercatori a tempo determinato";
- visto il "Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- visto il D.R. n. 474 del 14 giugno 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia b) di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno per il settore concorsuale 13/B1 (Economia Aziendale), settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia Aziendale) presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa;
- visto il D.R. n.912 del 4 ottobre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 26 del 12 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la dott.ssa Laura Bini;
- vista la delibera in data 16 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa ha proposto di chiamare la dott.ssa Laura Bini a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della dott.ssa Laura BINI a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia b), di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno, per il settore concorsuale 13/B1 (Economia Aziendale), settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia Aziendale) presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa con decorrenza del contratto dal 1° febbraio 2018.

**4) Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), settore concorsuale 08/C1 (Design e Progettazione Tecnologica dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/12 (Tecnologia dell'Architettura) presso**

---

**il Dipartimento di Architettura**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, ed in particolare l'articolo 24 "Ricercatori a tempo determinato";
- visto il "Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- visto il D.R. n. 475 del 14 giugno 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia a) di durata triennale, con regime di impegno a tempo definito per il settore concorsuale 08/C1 (Design e Progettazione Tecnologica dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/12 (Tecnologia dell'Architettura) presso il Dipartimento di Architettura;
- visto il D.R. n. 840 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 32 del 15 gennaio 2018, rettificato con decreto n. 48 del 19 gennaio 2018, con i quali sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il dott. Luca Marzi;
- vista la delibera in data 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Architettura ha proposto di chiamare il dott. Luca Marzi a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata del dott. Luca MARZI a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), di durata triennale, con regime di impegno a tempo definito, per il settore concorsuale 08/C1 (Design e Progettazione Tecnologica dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/12 (Tecnologia dell'Architettura) presso il Dipartimento di Architettura con decorrenza del contratto dal 1° febbraio 2018.

- 5) Ricercatore a tempo determinato di tipologia b), settore concorsuale 11/E3 (Psicologia Sociale, del Lavoro e delle Organizzazioni), settore scientifico disciplinare M-PSI/05 (Psicologia Sociale) presso il Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 24 "Ricercatori a tempo determinato";
- visto il "Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- visto il D.R. n. 474 del 14 giugno 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia b) di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno per il settore concorsuale 11/E3 (Psicologia Sociale, del Lavoro e delle Organizzazioni), settore scientifico disciplinare M-PSI/05 (Psicologia Sociale) presso il Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia;
- visto il D.R. n. 843 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 25 del 12 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la dott.ssa Camilla Matera;
- vista la delibera in data 17 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia ha proposto di chiamare la dott.ssa Camilla Matera a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata della dott.ssa Camilla MATERA a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia b), di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno, per il settore concorsuale 11/E3 (Psicologia Sociale, del Lavoro e delle Organizzazioni), settore scientifico disciplinare M-PSI/05 (Psicologia Sociale) presso il Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia con decorrenza del contratto dal 1° febbraio 2018.

- 6) Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), settore concorsuale 11/E3 (Psicologia Sociale, del Lavoro e delle Organizzazioni), settore scientifico disciplinare M-PSI/05 (Psicologia Sociale) presso il Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 24 "Ricercatori a tempo determinato";
- visto il "Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- visto il D.R. n. 475 del 14 giugno 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia a) di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno per il

settore concorsuale 11/E3 (Psicologia Sociale, del Lavoro e delle Organizzazioni), settore scientifico disciplinare M-PSI/05 (Psicologia Sociale) presso il Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia;

- visto il D.R. n. 840 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 24 del 12 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il dott. Andrea Guazzini;
- vista la delibera in data 17 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia ha proposto di chiamare il dott. Andrea Guazzini a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata del dott. Andrea GUAZZINI a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno, per il settore concorsuale 11/E3 (Psicologia Sociale, del Lavoro e delle Organizzazioni), settore scientifico disciplinare M-PSI/05 (Psicologia Sociale) presso il Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia con decorrenza del contratto dal 1° febbraio 2018.

**7) Ricercatore a tempo determinato di tipologia b), settore concorsuale 06/G1 (Pediatria Generale, Specialistica e Neuropsichiatria), settore scientifico disciplinare MED/39 (Neuropsichiatria Infantile) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 24 "Ricercatori a tempo determinato";
- visto il "Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- visto il D.R. n. 474 del 14 giugno 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia b) di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno per il settore concorsuale 06/G1 (Pediatria Generale, Specialistica e Neuropsichiatria), settore scientifico disciplinare MED/39 (Neuropsichiatria Infantile) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino;
- visto il D.R. n. 843 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 1431 del 29 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la dott.ssa Carmen BARBA;
- vista la delibera in data 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino ha proposto di chiamare la dott.ssa Carmen Barba a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata della dott.ssa Carmen BARBA a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia b), di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno, per il settore concorsuale 06/G1 (Pediatria Generale, Specialistica e Neuropsichiatria), settore scientifico disciplinare MED/39 (Neuropsichiatria Infantile) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino, con decorrenza del contratto dal 1° febbraio 2018.

**8) Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), settore concorsuale 06/N1 (Scienze delle Professioni Sanitarie e delle Tecnologie Mediche Applicate), settore scientifico disciplinare MED/50 (Scienze Tecniche Mediche Applicate) presso il Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio"**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 24 "Ricercatori a tempo determinato";
- visto il "Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- visto il D.R. n. 475 del 14 giugno 2017 con il quale è stata indetta, tra le altre, la selezione per il reclutamento di un Ricercatore a tempo determinato di tipologia a) di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno per il settore concorsuale 06/N1 (Scienze delle Professioni Sanitarie e delle Tecnologie Mediche Applicate), settore scientifico disciplinare MED/50 (Scienze Tecniche Mediche Applicate) presso il Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio";
- visto il D.R. n. 976 del 13 ottobre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta selezione;
- visto il D.R. n. 39 del 17 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta

idonea la dott.ssa Monica Muratori;

- vista la delibera in data 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio" ha proposto di chiamare la dott.ssa Monica Muratori a ricoprire il posto di ricercatore anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della dott.ssa Monica MURATORI a ricoprire il posto di Ricercatore a tempo determinato di tipologia a), di durata triennale, con regime di impegno a tempo pieno, per il settore concorsuale 06/N1 (Scienze delle Professioni Sanitarie e delle Tecnologie Mediche Applicate), settore scientifico disciplinare MED/50 (Scienze Tecniche Mediche Applicate) presso il Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio" con decorrenza del contratto dal 1° febbraio 2018.

Sul punto 18 dell'O.D.G. «**PROPOSTE DI CHIAMATA DI PROFESSORI ORDINARI E ASSOCIATI**»

**1) Professore Associato per il settore concorsuale 06/L1 (Anestesiologia), settore scientifico disciplinare MED/41 (Anestesiologia) presso il Dipartimento di Scienze della Salute**

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 06/L1 (Anestesiologia), settore scientifico disciplinare MED/41 (Anestesiologia) presso il Dipartimento di Scienze della Salute;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 1424 del 28 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo la prof.ssa Chiara Adembri;
- vista la delibera del 17 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Chiara Adembri a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Chiara ADEMBRI a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 06/L1 (Anestesiologia), settore scientifico disciplinare MED/41 (Anestesiologia) presso il Dipartimento di Scienze della Salute, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**2) Professore Associato per il settore concorsuale 11/C4 (Estetica e Filosofia dei Linguaggi), settore scientifico disciplinare M-FIL/04 (Estetica) presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia**

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 11/C4 (Estetica e Filosofia dei Linguaggi), settore scientifico disciplinare M-FIL/04 (Estetica) presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 1429 del 28 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la prof.ssa Chiara Cantelli;
- vista la delibera del 17 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Chiara Cantelli a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Chiara CANTELLI a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 11/C4 (Estetica e Filosofia dei Linguaggi), settore scientifico disciplinare M-FIL/04 (Estetica) presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**3) Professore Associato per il settore concorsuale 11/E4 (Psicologia Clinica e Dinamica), settore scientifico**

---

**disciplinare M-PSI/08 ( Psicologia Clinica ) presso il Dipartimento di Scienze della Salute  
O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 11/E4 (Psicologia Clinica e Dinamica), settore scientifico disciplinare M-PSI/08 (Psicologia Clinica ) presso il Dipartimento di Scienze della Salute;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 1426 del 28 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il prof. Marco Giannini;
- vista la delibera del 17 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Marco Giannini a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata del prof. Marco GIANNINI a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 11/E4 (Psicologia Clinica e Dinamica), settore scientifico disciplinare M-PSI/08 (Psicologia Clinica) presso il Dipartimento di Scienze della Salute, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**4) Professore Ordinario per il settore concorsuale 08/E2 (Restauro e Storia dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/19 (Restauro) presso il Dipartimento di Architettura**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 476 del 14 giugno 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Ordinario per il settore concorsuale 08/E2 (Restauro e Storia dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/19 (Restauro) presso il Dipartimento di Architettura.
- visto il D.R. n. 839 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 1345 del 18 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la prof.ssa Susanna Caccia Gherardini;
- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Caccia Gherardini a ricoprire il posto di professore Ordinario anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Susanna CACCIA GHERARDINI a ricoprire il posto di professore Ordinario per il settore concorsuale 08/E2 (Restauro e Storia dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/19 (Restauro) presso il Dipartimento di Architettura, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**5) Professore Associato per il settore concorsuale 08/C1 (Design e Progettazione Tecnologica dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/13 (Disegno Industriale) presso il Dipartimento di Architettura**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 08/C1 (Design e Progettazione Tecnologica dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/13 (Disegno Industriale) presso il Dipartimento di Architettura;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 35 del 16 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il prof. Gianpiero Alfarano;
- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il



- prof. Gianpiero Alfarano a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata del prof. Gianpiero ALFARANO a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 08/C1 (Design e Progettazione Tecnologica dell'Architettura), settore scientifico disciplinare ICAR/13 (Disegno Industriale) presso il Dipartimento di Architettura, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**6) Professore Associato per il settore concorsuale 08/F1 (Pianificazione e Progettazione Urbanistica e Territoriale), settore scientifico disciplinare ICAR/21 (Urbanistica) presso il Dipartimento di Architettura**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 208 del 2 marzo 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 08/F1 (Pianificazione e Progettazione Urbanistica e Territoriale), settore scientifico disciplinare ICAR/21 (Urbanistica) presso il Dipartimento di Architettura.
- visto il D.R. n. 429 del 5 giugno 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n.1335 del 13 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo la prof.ssa Dimitra Babalis;
- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la Prof.ssa Dimitra Babalis a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Dimitra BABALIS a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 08/F1 (Pianificazione e Progettazione Urbanistica e Territoriale), settore scientifico disciplinare ICAR/21 (Urbanistica) presso il Dipartimento di Architettura, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**7) Professore Ordinario per il settore concorsuale 05/F1 (Biologia Applicata), settore scientifico disciplinare BIO/13 (Biologia Applicata) presso il Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio"**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 471 del 14 giugno 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Ordinario per il settore concorsuale 05/F1 (Biologia Applicata), settore scientifico disciplinare BIO/13 (Biologia Applicata) presso il Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio".
- visto il D.R. n. 935 del 5 ottobre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 1312 del 11 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la prof.ssa Alessandra Modesti;
- vista la delibera del 20 dicembre 2017 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Modesti a ricoprire il posto di professore Ordinario anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Alessandra MODESTI a ricoprire il posto di professore Ordinario per il settore concorsuale 05/F1 (Biologia Applicata), settore scientifico disciplinare BIO/13 (Biologia Applicata) presso il Dipartimento di Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio", con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**8) Professore Ordinario per il settore concorsuale 06/D6 (Neurologia), settore scientifico disciplinare MED/26 (Neurologia) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

---

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 760 del 4 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Ordinario per il settore concorsuale 06/D6 (Neurologia), settore scientifico disciplinare MED/26 (Neurologia) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino.
- visto il D.R. n. 1283 del 4 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 30 del 15 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la prof.ssa Maria Pia Amato;
- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Amato a ricoprire il posto di professore Ordinario anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Maria Pia AMATO a ricoprire il posto di professore Ordinario per settore concorsuale 06/D6 (Neurologia), settore scientifico disciplinare MED/26 (Neurologia) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**9) Professore Associato per il settore concorsuale 07/B2 (Scienze e Tecnologie dei Sistemi Arborei e Forestali), settore scientifico disciplinare AGR/3 (Arboricoltura Generale e Coltivazioni Arboree) presso il Dipartimento di Scienze delle Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 07/B2 (Scienze e Tecnologie dei Sistemi Arborei e Forestali), settore scientifico disciplinare AGR/03 (Arboricoltura Generale e Coltivazioni Arboree) presso il Dipartimento di Scienze delle Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 36 del 16 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la prof.ssa Elisa Masi;
- vista la delibera del 22 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Elisa Masi a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Elisa MASI a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 07/B2 (Scienze e Tecnologie dei Sistemi Arborei e Forestali), settore scientifico disciplinare AGR/3 (Arboricoltura Generale e Coltivazioni Arboree) presso il Dipartimento di Scienze delle Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**10) Professore Ordinario per il settore concorsuale 06/E2 (Chirurgia Plastica Ricostruttiva, Chirurgia Pediatrica e Urologia), settore scientifico disciplinare MED/20 (Chirurgia Pediatrica e Infantile) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 472 del 14 giugno 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 4, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Ordinario per il settore concorsuale 06/E2 (Chirurgia Plastica Ricostruttiva, Chirurgia Pediatrica e Urologia), settore scientifico disciplinare MED/20 (Chirurgia Pediatrica e Infantile) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino.
- visto il D.R. n. 842 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 31 del 15 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta

idoneo il prof. Antonino Morabito;

- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Antonino MORABITO a ricoprire il posto di professore Ordinario anzidetto, a decorrere dal 1° maggio 2018, accogliendo la richiesta di differimento della decorrenza del contratto presentata dall'interessato al fine di poter portare a termine gli impegni pregressi;
- verificato il quorum della predetta delibera,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata del prof. Antonino MORABITO a ricoprire il posto di professore Ordinario per il settore concorsuale 06/E2 (Chirurgia Plastica Ricostruttiva, Chirurgia Pediatrica e Urologia), settore scientifico disciplinare MED/20 (Chirurgia Pediatrica e Infantile) presso il Dipartimento di Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino, con decorrenza della nomina dal 1° maggio 2018.

**11) Professore Associato per il settore concorsuale 08/D1 (Progettazione Architettonica), settore scientifico disciplinare ICAR/14 (Composizione Architettonica e Urbana) presso il Dipartimento di Architettura**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 476 del 14 giugno 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 08/D1 (Progettazione Architettonica), settore scientifico disciplinare ICAR/14 (Composizione Architettonica e Urbana) presso il Dipartimento di Architettura.
- visto il D.R. n. 839 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 47 del 19 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il prof. Alberto Pireddu;
- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Alberto Pireddu a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata del prof. Alberto PIREDDU a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 08/D1 (Progettazione Architettonica), settore scientifico disciplinare ICAR/14 (Composizione Architettonica e Urbana) presso il Dipartimento di Architettura, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**12) Professore Associato per il settore concorsuale 06/D3 (Malattie del Sangue, Oncologia e Reumatologia), settore scientifico disciplinare MED/16 (Reumatologia) presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 761 del 4 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 06/D3 (Malattie del Sangue, Oncologia e Reumatologia), settore scientifico disciplinare MED/16 (Reumatologia) presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica.
- visto il D.R. n. 1282 del 4 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 42 del 17 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idonea la prof.ssa Serena Guiducci;
- vista la delibera del 24 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Guiducci a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Serena GUIDUCCI a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 06/D3 (Malattie del Sangue, Oncologia e Reumatologia), settore scientifico disciplinare MED/16 (Reumatologia) presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**13) Professori Ordinari per il settore concorsuale 06/B1 (Medicina Interna), settore scientifico disciplinare**

---

**MED/09 (Medicina Interna) presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica**  
**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 325 del 26 aprile 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di due posti di professore Ordinario per il settore concorsuale 06/B1 (Medicina Interna), settore scientifico disciplinare MED/09 (Medicina Interna) presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica;
- visto il D.R. n. 634 del 1° agosto 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 46 del 19 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risultano idonei il prof. Fabio Marra e la prof.ssa Paola Parronchi;
- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Fabio Marra e la prof.ssa Paola Parronchi a ricoprire i posti di professore Ordinario anzidetti;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata del prof. Fabio MARRA e della prof.ssa Paola PARRONCHI a ricoprire i due posti di professore Ordinario per il settore concorsuale 06/B1 (Medicina Interna), settore scientifico disciplinare MED/09 (Medicina Interna) presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**14) Professori Associati per il settore concorsuale 08/E1 (Disegno), settore scientifico disciplinare ICAR/17 (Disegno) presso il Dipartimento di Architettura**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di due posti di professore Associato per il settore concorsuale 08/E1 (Disegno), settore scientifico disciplinare ICAR/17 (Disegno) presso il Dipartimento di Architettura;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 1422 del 28 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risultano idonei la prof.ssa Carmela Crescenzi e il prof. Marcello Scalzo;
- vista la delibera del 23 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare la prof.ssa Carmela Crescenzi e il prof. Marcello Scalzo a ricoprire i posti di professore Associato anzidetti;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata della prof.ssa Carmela CRESCENZI e del prof. Marcello SCALZO a ricoprire i due posti di professore Associato per il settore concorsuale 08/E1 (Disegno), settore scientifico disciplinare ICAR/17 (Disegno) presso il Dipartimento di Architettura, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**15) Professori Associati per il settore concorsuale 02/C1 (Astronomia, Astrofisica, Fisica della Terra e dei Pianeti), settore scientifico disciplinare FIS/05 (Astronomia e Astrofisica) presso il Dipartimento di Fisica e Astronomia**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di due posti di professore Associato per il settore concorsuale 02/C1 (Astronomia, Astrofisica, Fisica della Terra e dei Pianeti), settore scientifico disciplinare FIS/05 (Astronomia e Astrofisica) presso il Dipartimento di Fisica e Astronomia;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 45 del 19 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risultano idonei il prof. Del Zanna e il prof. Romoli;

- vista la delibera del 24 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Luca Del Zanna e il prof. Marco Romoli a ricoprire i posti di professore Associato anzidetti;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata del prof. Luca DEL ZANNA e del prof. Marco ROMOLI a ricoprire i due posti di professore Associato per il settore concorsuale 02/C1 (Astronomia, Astrofisica, Fisica della Terra e dei Pianeti), settore scientifico disciplinare FIS/05 (Astronomia e Astrofisica) presso il Dipartimento di Fisica e Astronomia, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**16) Professore Associato per il settore concorsuale 04/A3 (Geologia Applicata, Geografia Fisica e Geomorfologia), settore scientifico disciplinare GEO/04 (Geografia Fisica e Geomorfologia) presso il Dipartimento di Scienze della Terra**

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 473 del 14 giugno 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura selettiva ex art. 18, comma 1, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 04/A3 (Geologia Applicata, Geografia Fisica e Geomorfologia), settore scientifico disciplinare GEO/04 (Geografia Fisica e Geomorfologia) presso il Dipartimento di Scienze della Terra.
- visto il D.R. n. 837 del 25 settembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n.1339 del 15 dicembre 2017 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il prof. Leonardo Piccini;
- vista la delibera del 22 dicembre 2017 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Leonardo Piccini a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata del prof. Leonardo PICCINI a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 04/A3 (Geologia Applicata, Geografia Fisica e Geomorfologia), settore scientifico disciplinare GEO/04 (Geografia Fisica e Geomorfologia) presso il Dipartimento di Scienze della Terra, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**17) Professore Associato per il settore concorsuale 03/A1 (Chimica Analitica), settore scientifico disciplinare CHIM/01 (Chimica Analitica) presso il Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff"**

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 03/A1 (Chimica Analitica), settore scientifico disciplinare CHIM/01 (Chimica Analitica) CHIM/12 (Chimica dell'Ambiente e dei Beni Culturali) presso il Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff";
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 56 del 23 gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il prof. Massimo Del Bubba;
- vista la delibera del 24 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Massimo Del Bubba a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

DELIBERA

di approvare la proposta di chiamata del prof. Massimo DEL BUBBA a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 03/A1 (Chimica Analitica), settore scientifico disciplinare CHIM/01 (Chimica Analitica) presso il Dipartimento di Chimica "Ugo Schiff", con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

**18) Professore Associato per il settore concorsuale 13/B1 (Economia Aziendale), settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia Aziendale) presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa**

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, e in particolare l'articolo 18 "Chiamata dei professori";
- visto Regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori Ordinari e Associati;
- visto il D.R. n. 849 del 27 settembre 2017, con il quale è stata indetta, tra le altre, la procedura valutativa ex art. 24, comma 6, Legge 240/2010, per la copertura di un posto di professore Associato per il settore concorsuale 13/B1 (Economia Aziendale), settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia Aziendale) presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa;
- visto il D.R. n. 1293 del 5 dicembre 2017 con il quale è stata nominata la Commissione giudicatrice della suddetta procedura;
- visto il D.R. n. 55 del 23 Gennaio 2018 con il quale sono stati approvati gli atti della Commissione, dai quali risulta idoneo il prof. Francesco Dainelli;
- vista la delibera del 26 gennaio 2018 con la quale il Consiglio del Dipartimento citato ha proposto di chiamare il prof. Francesco Dainelli a ricoprire il posto di professore Associato anzidetto;
- verificato il quorum della predetta delibera;
- valutata l'opportunità di far decorrere la nomina dal 1° febbraio 2018,

**DELIBERA**

di approvare la proposta di chiamata del prof. Francesco DAINELLI a ricoprire il posto di professore Associato per il settore concorsuale 13/B1 (Economia Aziendale), settore scientifico disciplinare SECS-P/07 (Economia Aziendale) presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, con decorrenza della nomina dal 1° febbraio 2018.

Sul punto 19 dell'O.D.G. «**RATIFICA NOMINA DELEGATO OSSERVATORIO ANTICONTRAFFAZIONE**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dell'Università di Firenze;
- vista la delibera n. 179 del 27 luglio 2004 della Giunta della Camera di Commercio di Firenze di istituzione dell'Osservatorio Anticontraffazione;
- considerato che fra i componenti del Consiglio Permanente dell'Osservatorio è previsto un rappresentante dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il D.R. n. 1380 prot. n. 191327 del 21 dicembre 2017;
- visto il parere favorevole espresso dal Senato Accademico il 17 gennaio 2018;
- considerata la disponibilità del docente,

**ratifica**

la nomina del Prof. Francesco Cingari (IUS /17 Diritto penale) quale rappresentante dell'Università di Firenze nel Consiglio Permanente dell'Osservatorio Anticontraffazione della Camera di Commercio Industria e Artigianato di Firenze. La nomina avrà validità per il triennio 2018/2020.

Sul punto 20 dell'O.D.G. «**COINFO: 1- ADESIONE PER L'ANNO 2018 E CONSEGUENTE PAGAMENTO DELLA QUOTA; 2- MODIFICHE STATUTARIE**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il vigente Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dell'Università di Firenze;
- visto lo Statuto del Consorzio CO.IN.FO.;
- vista la nota del 10 gennaio u.s. di richiesta di pagamento della quota annuale;
- vista la convocazione dell'assemblea in data 9 gennaio 2018 di approvazione delle modifiche statutarie;
- tenuto conto della precedente delibera assunta nella seduta del 29 ottobre 2010,

**delibera**

1. di pagare la quota associativa di adesione al consorzio CO.IN.FO. che ammonta ad € 1.549,37 con validità per l'anno 2018;
2. di approvare le modifiche statutarie come risultanti dal documento allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All. 10).

Detto importo graverà sul conto *CO.04.01.02.01.12.06 quote associative e consortili* del Bilancio di Ateneo.

Sul punto 21 dell'O.D.G. «**DELEGATO DELL'ATENEIO FIORENTINO ALL'ASSEMBLEA CONSORZIO CINECA**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto lo Statuto del Consorzio Interuniversitario CINECA;
- visto il D.R. n. 1199 prot. n. 75395 del 7 novembre 2013 di delega ai proff. Leonardo Casini e Marcantonio Catelani;

- considerato opportuno procedere ad una nuova nomina di un delegato permanente nell'assemblea del CINECA;
- vista l'esperienza, e la disponibilità del prof. Marcantonio Catelani,
- visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dell'Università di Firenze;
- visto il parere favorevole espresso dal Senato Accademico il 17 gennaio 2018,  
esprime parere favorevole

alla nomina del prof. Marcantonio Catelani quale delegato permanente dell'Università degli Studi di Firenze nell'Assemblea del consorzio CINECA per la durata di tre anni e con scadenza all'approvazione dell'ultimo bilancio di competenza

Sul punto 22 dell'O.D.G. «**CONVENZIONE UNIFI-INSTM: ACCORDO SUPPLEMENTARE IN MATERIA DI PREVENZIONE E PROTEZIONE SUI LUOGHI DI LAVORO (ART.10 DM 363/98)**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità di Ateneo;
- visto lo Statuto del consorzio INSTM;
- visto l'accordo stipulato nel 26 novembre 2004 e successivamente rinnovato nel 2011 e la successiva modifica dell'art. 1 nel 2014;
- vista la proposta di accordo supplementare in materia di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro;
- visto il D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.;
- preso atto dell'interesse delle parti di proseguire la collaborazione in ambito scientifico,  
delibera

la sottoscrizione dell'accordo supplementare in materia di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro da stipularsi fra l'Università degli Studi di Firenze e il consorzio INSTM nell'ambito dell'accordo quadro stipulato nel 2004 ed attualmente valido, secondo la bozza allegata al presente verbale di cui forma parte integrante (All. 11).

Sul punto 23 dell'O.D.G. «**INDENNITÀ DI CARICA PER FUNZIONE DIRETTORE DEL LENS**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente Statuto dell'Università di Firenze;
- visto il vigente Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dell'Università di Firenze;
- vista la legge n. 37 del 30 gennaio 1997 istitutiva del Lens, e in particolare l'art. 5 comma 4;
- vista la convenzione sottoscritta tra il Lens e l'Università di Firenze in data 10 febbraio 2015, in particolare l'art. 17;
- vista la delibera del Consiglio direttivo del Lens del 7 aprile 2014 con cui è stato fissato l'ammontare dell'indennità di Direttore del Lens;
- visto che la quota di contributo annuo di funzionamento dovuta dall'Ateneo al Lens per l'anno 2017 è stata erogata per un importo di euro 596.462,00 come da preventivo 2017,  
delibera

l'erogazione della somma di € 2.400,00 lordi annui, pari a € 3.184,80 lordo amministrazione, a titolo di indennità per la carica di Direttore del Lens per l'anno 2017 e per gli anni seguenti, fino allo scadere della Convenzione tra Lens e Università stipulata il 10 febbraio 2015. L'importo complessivo annuo, pari a € 3.184,80 dovrà essere detratto dal contributo annuo di funzionamento ordinario da erogare al LENS. In relazione all'importo relativo all'indennità del 2018, questo verrà detratto dal contributo annuo insieme a quello relativo al 2017, per complessivi € 6.369,60.

Sul punto 24 dell'O.D.G. «**PAGAMENTO DELLA QUOTA ASSOCIATIVA RELATIVA ALL'ASSOCIAZIONE EUA EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il vigente Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dell'Università di Firenze;
- vista la nota del Presidente dell'EUA prof. Rolf Tarrach del 24 ottobre 2017;
- considerato l'interesse dell'Ateneo a confermare la propria adesione all'Associazione EUA per l'anno 2018 al fine di promuovere forme di collaborazione internazionale in materia di alta formazione e ricerca,  
delibera

lo stanziamento del contributo annuale di euro 4.402,00 per l'anno 2018, così confermando la partecipazione dell'Università degli Studi di Firenze all'Associazione EUA European University Association.

Detto importo graverà sul conto CO.04.01.02.01.12.06 del bilancio di Ateneo.

Sul punto 26 dell'O.D.G. «**APPROVAZIONE DEL NUOVO PIANO DI RISANAMENTO DELL'AZIENDA AGRICOLA MONTEPALDI**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;
- visto il vigente Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità di Ateneo;
- visto lo Statuto dell'Azienda Agricola Montepaldi Srl;
- visto il precedente piano di risanamento dell'Azienda Agricola Montepaldi presentato dall'Amministratore Unico il 21 dicembre 2017;
- richiamata la precedente delibera del 21 dicembre 2017 nella quale era stato dato mandato all'Amministratore Unico dell'Azienda di ripresentare il piano con maggiori dettagli;
- preso atto della comunicazione trasmessa con mail del 29 gennaio c.a. dall'avv. Antonio Palazzo, Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti dell'Università degli Studi di Firenze, con la quale segnala il permanere di criticità nel piano di risanamento in esame;
- avuto riguardo delle considerazioni svolte dall'Amministratore Unico dell'Azienda Agricola Montepaldi S.r.l., dott. Simone Toccafondi, in riferimento alle criticità segnalate dal Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti;
- preso atto quindi delle motivazioni addotte che giustificano le previsioni indicate nel piano;
- ritenuto opportuno comunque prevedere una tempistica di refertazione inerente l'attuazione del piano di risanamento;
- avuto riguardo altresì di quanto emerso nel corso della discussione in ordine alla necessità di precisare che eventuali opere di risanamento del complesso della Montepaldi al fine di un diverso utilizzo dello stesso, anche a fini ricettivi, implicano importanti costi di manutenzione straordinaria;
- ritenuto inoltre opportuno procedere ad una ripartizione in due tranches del finanziamento previsto;
- valutata quindi la necessità che il Rettore interagisca col personale attualmente in servizio presso l'Azienda Montepaldi affinché lo stesso sia reso partecipe del processo di risanamento dell'Azienda medesima,

delibera

- 1) l'approvazione del Piano di risanamento 2018-2020 dell'Azienda Agricola Montepaldi S.r.l. nel testo allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All. 12) modificato come segue:
  - precisare con maggiore rilevanza che una diversa utilizzazione del complesso per attività di tipo ricettivo comporta ingenti costi di manutenzione straordinaria;
  - modificare la parte relativa alle assunzioni finanziarie prevedendo un apporto di liquidità da parte del socio unico con le seguenti modalità: due terzi della cifra indicata da erogare effettivamente entro il mese di marzo p.v. e un terzo entro il mese di ottobre p.v., previa valutazione dello stato di avanzamento del piano,
- 2) di impegnare l'Amministratore unico dell'azienda Agricola Montepaldi S.r.l a presentare un referto su base trimestrale dell'andamento delle attività e dei risultati di medio tempo conseguiti individuando nel 30 aprile 2018 la prima scadenza. In tale occasione oltre all'indicazione delle attività poste in essere il dott. Toccafondi dovrà presentare il crono programma dei successivi referti.

Il Consiglio di Amministrazione invita infine il Rettore a farsi parte attiva col personale in servizio presso l'Azienda Agricola Montepaldi affinché questo sia edotto sulle azioni da intraprendere per il conseguimento del risanamento dell'Azienda medesima.

Sul punto 27 dell'O.D.G. «**CONVENZIONE UNIFI-MEYER PER UTILIZZO SOFTWARE PER RICERCA**»

**OMISSIS**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto il vigente Statuto dell'Università di Firenze;
- visto il vigente Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dell'Università di Firenze;
- visto il contratto per appalto fornitura stipulato dall'Università di Firenze con la ditta Elsevier B.V. con sede in Amsterdam;
- vista la nota del 12 settembre 2017, prot. 128265 con la quale L'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer, confermava l'interesse all'utilizzo dello strumento informatico nonché al relativo pacchetto di servizi di gestione, manutenzione aggiornamento della piattaforma,

Delibera

di approvare la Convenzione tra L'Università degli Studi di Firenze e l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer, nel testo allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All. 13), avente per oggetto la regolamentazione dei rapporti relativi all'utilizzo da parte dell'Azienda del software denominato denominato "SciVal® e SciVal Funding™" e dà mandato al Rettore per la sottoscrizione.

Sul punto 28 dell'O.D.G. «**PROTOCOLLO AGGIUNTIVO ALLA CONVENZIONE QUADRO TRA L'ISTITUTO NAZIONALE DI FISICA NUCLEARE E L'UNIVERSITÀ DI FIRENZE PER IL CENTRO NAZIONALE DI STUDI AVANZATI**»

**OMISSIS**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Firenze approvato con D.R. 6 aprile 2012 n. 329;
-



- visto lo Statuto dell'INFN approvato con disposizione del 7 maggio 2014;
- dato atto della convenzione quadro tra l'Università degli studi di Firenze e l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare in corso di stipula;
- preso atto del espresso dal consiglio del Dipartimento di Fisica e Astronomia nella seduta del 22 novembre 2017;
- preso atto altresì del parere espresso dal senato Accademico nella seduta del 17 gennaio 2018,

**Delibera**

la stipula del protocollo aggiuntivo alla convenzione quadro tra l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e l'Università degli Studi di Firenze per il Centro Nazionale di Studi Avanzati dell'INFN, denominato "Galileo Galilei Institute for Theoretical Physics", nel testo allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All. 14).

Sul punto 29 dell'O.D.G. «**PROTOCOLLO D'INTESA TRA L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE E L'AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA CAREGGI PER LA GESTIONE DEI TITOLI DI PROPRIETÀ INTELLETTUALE CONGIUNTI**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- valutate le esigenze rappresentate in premessa;
- visto il Regolamento di Amministrazione Finanza e contabilità dell'Università di Firenze;
- visto lo Statuto dell'Università di Firenze;
- visto il Regolamento di Ateneo relativo alle invenzioni effettuate in occasione di attività di ricerca svolte dal personale universitario;
- vista la bozza di protocollo d'intesa tra l'Università degli Studi di Firenze e l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi per la gestione dei titoli di proprietà intellettuale congiunti e l'allegato schema di accordo di condivisione e sfruttamento commerciale dell'IPR tra l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi e l'Università degli Studi di Firenze;
- avuto riguardo del parere favorevole espresso dalla Commissione Brevettazione e Proprietà Intellettuale nella seduta del 12 gennaio 2018 per la sottoscrizione del sopracitato protocollo d'intesa tra l'Università degli Studi di Firenze e l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi per la gestione dei titoli di proprietà intellettuale congiunti e l'allegato schema di accordo di condivisione e sfruttamento commerciale dell'IPR tra l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi e l'Università degli Studi di Firenze;
- considerato che l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, nella persona del Direttore Amministrativo, ha approvato la bozza di protocollo d'intesa, così come comunicato dal dott. Frosini, Presidente della Commissione Brevetti di AOUC in data 27/11/2017;
- ritenuto di interesse per l'Ateneo regolare la materia della proprietà intellettuale che si può originare durante lo svolgimento di attività assistenziale condotta da parte di personale universitario in afferenza AOUC;
- avuto riguardo che dalla sottoscrizione del protocollo non derivano oneri finanziari aggiuntivi per il bilancio di Ateneo,

**Delibera**

di autorizzare la stipula del Protocollo d'intesa tra l'Università degli Studi di Firenze e l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi per la gestione dei titoli di proprietà intellettuale congiunti nel testo allegato al presente verbale di cui forma parte integrante (All. 15).

Sul punto 30 dell'O.D.G. «**RINNOVO DELLA CONVENZIONE QUADRO SULLA DISCIPLINA DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE NEI CONTRATTI DI RICERCA STIPULATI TRA L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE E LA SOCIETÀ STMICROELECTRONICS SRL**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- valutate le esigenze rappresentate in premessa;
- visto il Regolamento di Amministrazione Finanza e contabilità dell'Università di Firenze;
- visto lo Statuto dell'Università di Firenze;
- visto il Regolamento di Ateneo relativo alle invenzioni effettuate in occasione di attività di ricerca svolte dal personale universitario;
- vista la Convenzione quadro sulla disciplina della proprietà intellettuale nei contratti di ricerca stipulati tra l'Università degli Studi di Firenze e la società STMicroelectronicsSrl stipulata in data 22 febbraio 2013;
- vista la richiesta al Rettore dell'11 gennaio 2018 da parte del Direttore del Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione con cui trasmette la delibera del Consiglio di Dipartimento del 21.12.2017 in cui viene approvato il rinnovo dell'accordo quadro per ulteriori 5 anni alle medesime condizioni;
- tenuto conto del parere positivo espresso dalla Commissione Brevettazione e Proprietà Intellettuale in data 26.10.2012 relativamente alla sottoscrizione originaria della convenzione e del parere positivo espresso dalla medesima Commissione in data 04/12/2017 per quanto attiene la procedura di rinnovo;
- considerato l'interesse dell'Università di Firenze a rinnovare la suddetta convenzione quadro che risulta di

- possibile fruizione trasversale da più Dipartimenti del nostro Ateneo;
- considerato altresì che l'adesione alla Convenzione non comporta oneri aggiuntivi a carico del bilancio di Ateneo;
- visti gli art. 1 e 8 dello Statuto dell'Università degli Studi di Firenze,

**Delibera**

di autorizzare il rinnovo per ulteriori 5 anni della Convenzione quadro sulla disciplina della proprietà intellettuale nei contratti di ricerca stipulati tra l'Università degli Studi di Firenze e la società STMicronics Srl, stipulata in data 22 febbraio 2013, approvando il testo proposto dal Consiglio di Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione nella seduta del 21 dicembre 2017.

Sul punto 31 dell'O.D.G. «**CONTRATTO DI CONCESSIONE IN LICENZA ESCLUSIVA DELLA DOMANDA DI BREVETTO “ACIDO IALURONICO FUNZIONALIZZATO” TRA L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE, L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA, IL CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO NAZIONALE PER LA SCIENZA E TECNOLOGIA DEI MATERIALI E LA SOCIETÀ SIFRA SRL»**

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- visto l'art. 1 comma 9 dello Statuto dove si prevede che l'Università degli Studi di Firenze “assicura l'elaborazione, l'innovazione, la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze a vantaggio dei singoli e delle società;
- vista la missione istituzionale dell'Ateneo e l'obiettivo strategico del trasferimento tecnologico e valorizzazione della ricerca;
- vista la proposta, unica pervenuta a seguito di pubblicazione sul sito di Ateneo, di concessione in Licenza esclusiva della domanda di brevetto da parte della Società Sifra srl;
- avuto riguardo del parere favorevole espresso in data 04/12/2017 dalla Commissione di Ateneo per la Brevettazione e la Proprietà Intellettuale all'Accordo di concessione in Licenza esclusiva della domanda di brevetto “Acido ialuronico funzionalizzato” tra la Società Sifra Srl, l'Università degli Studi di Firenze, l'Università degli Studi di Siena ed il Consorzio INSTM;
- preso atto dei pareri favorevoli espressi l'1/12/2017 e il 6/12/2017 rispettivamente dal Consorzio INSTM e dall'Università degli Studi di Siena,

**Delibera**

di autorizzare il Rettore alla sottoscrizione dell'Accordo di concessione in Licenza esclusiva con la Società Sifra Srl della domanda di brevetto “Acido ialuronico funzionalizzato” a titolarità dell'Università degli Studi di Firenze (33%), dell'Università degli Studi di Siena (33%) e del Consorzio INSTM (34%), depositata in Italia al n. 102016000083975 in data 9 agosto 2016, i cui inventori risultano essere per l'Università degli Studi di Firenze: Nativi Cristina, Fragai Marco, Baldoneschi Veronica, Richichi Barbara, Francesconi Oscar, per l'Università degli Studi di Siena: Magnani Agnese, Lamponi Stefania, Leone Gemma, Consumi Marco, alle seguenti condizioni indicate dalla Commissione Brevettazione di Ateneo:

- o pagamento di € 20.000,00 ripartiti come segue:
  - € 10.000,00 (diecimila) alla firma del contratto dietro emissione di fattura da parte dei Licenzianti;
  - € 10.000,00 (diecimila) al 31/01/2019 dietro emissione di fattura da parte dei Licenzianti;
- o royalties pari al 10% (più IVA) sulle vendite nette dei prodotti basati sul brevetto;
- o royalties pari al 25% (più IVA) su ogni introito derivante da sub-licenze a terzi;
- o sostenimento da parte del Licenziante delle spese relative al mantenimento in vita del brevetto nonché delle sue successive modifiche ed estensioni internazionali;
- o foro Competente: Firenze;
- o durata del contratto: per tutta la vita del brevetto.

Sul punto 32 dell'O.D.G. «**ABBANDONO DEL BREVETTO: “INIBITORI PEPTIDOMIMETICI DI INTEGRINE BASATI SULL'1,2,3-TRIAZOLO PER LA DIAGNOSI E TERAPIA DEI TUMORI”**»

**O M I S S I S**

Il Consiglio di Amministrazione,

- considerato che la domanda di brevetto italiana n. 102010901809014 “Inibitori peptidomimetici di integrine basati sull'1,2,3-triazolo per la diagnosi e terapia dei tumori” non è stata concessa;
- avuto riguardo dei pareri favorevoli espressi in data 8 marzo e 4 dicembre 2017 dalla Commissione di Ateneo per la Brevettazione e la Proprietà Intellettuale a far decadere i diritti brevettuali correlati rispettivamente al brevetto EP n. 2534138 e al brevetto US n. 8,809,3338, appartenenti alla famiglia brevettuale “Inibitori peptidomimetici di integrine basati sull'1,2,3-triazolo per la diagnosi e terapia dei tumori”;
- tenuto conto che gli inventori hanno comunicato la volontà di non mantenere in vita i brevetti sopra citati;
- visto il Regolamento di Ateneo relativo alle invenzioni effettuate in occasione di attività di ricerca svolte dal personale dell'Università, in particolare l'art. 5 punto 4,

**Delibera**

- 1) di far decadere i diritti brevettuali correlati al brevetto EP n. 2534138 e al brevetto US n. 8,809,3338, appartenenti alla famiglia brevettuale “Inibitori peptidomimetici di integrine basati sull’1,2,3-triazolo per la diagnosi e terapia dei tumori”;
- 2) qualora gli inventori siano interessati all’acquisizione del brevetto, di autorizzare il Rettore alla stipula di un atto di cessione a titolo gratuito a favore degli inventori che intendano subentrare nella titolarità ponendo a carico degli stessi le relative spese per l’atto di cessione e ogni onere di trascrizione affinché nulla sia dovuto da parte di questa Amministrazione.

Alle ore 14,30, il Rettore dichiara chiusa la seduta. Della medesima è redatto il presente verbale - approvato seduta stante limitatamente alle delibere assunte - che viene confermato e sottoscritto come segue:

**IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE**

**F.to Beatrice Sassi**  
**F.to Bernardo Sordi**

**IL PRESIDENTE**

**F.to Luigi Dei**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Piano Integrato

## 2018-2020



## SOMMARIO

<b>I. Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<i>I.1. Elementi di rilievo.....</i>	3
<i>I.2. I principi del Piano Integrato.....</i>	6
<i>I.3. La struttura del Piano Integrato.....</i>	8
<b>1. Presentazione dell’Ateneo.....</b>	<b>10</b>
<i>1.1. Storia, valori e territorio.....</i>	10
<i>1.2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholders.....</i>	11
<i>1.3. Assetto organizzativo.....</i>	30
<b>2. Obiettivi generali e analisi di posizionamento .....</b>	<b>36</b>
<i>2.1. L’Ateneo e gli obiettivi generali di sistema .....</i>	36
<i>2.2. Posizionamento dell’Ateneo nei ranking.....</i>	38
<i>2.3. Efficacia ed efficienza dei servizi. Indagine di benchmark .....</i>	39
<i>2.4. Benessere e clima organizzativo .....</i>	43
<b>3. Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder .....</b>	<b>46</b>
<i>3.1. Elementi di inquadramento strategico .....</i>	46
<i>3.2. Il Piano Strategico 2016-2018.....</i>	47
<i>3.3. Il Piano Strategico nelle Strutture .....</i>	51
<i>3.4. Altre fonti di programmazione strategica.....</i>	54
<i>3.5. Politiche economico-finanziarie per la strategia.....</i>	59
<i>3.6. Altri elementi per la pianificazione .....</i>	62
3.6.1. Esiti di efficienza ed efficacia derivanti dalla partecipazione al progetto “Good Practice”	62
3.6.2. Esiti delle indagini di customer satisfaction	65
3.6.3. Il coinvolgimento degli stakeholder nel miglioramento continuo dei servizi	76
<i>3.7. La voce dei “social” .....</i>	76
<i>3.8. individuazione degli assi di pianificazione integrata .....</i>	77
<i>3.9. Dalla pianificazione integrata allo specifico ambito di azione del Direttore Generale.....</i>	79
<b>4. La performance organizzativa: ambito di azione dell’Amministrazione.....</b>	<b>83</b>
<i>4.1. Obiettivi di performance organizzativa dell’Ateneo per il triennio 2018-2020.....</i>	83
<b>5. Obiettivi di performance delle Strutture .....</b>	<b>106</b>
<i>5.1. Indicatori di performance delle Strutture.....</i>	112
<b>6. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....</b>	<b>116</b>
<i>6.1. Dagli obiettivi di performance agli obiettivi individuali .....</i>	117
<i>6.2. Obiettivi di funzione .....</i>	119
<i>6.3. Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni.....</i>	119
<b>7. I rischi dell’organizzazione e gli strumenti di performance .....</b>	<b>121</b>
<i>7.1. La gestione dei rischi per la salute e la sicurezza.....</i>	121
<i>7.2. La gestione del rischio di danni ai dati informatici e ai sistemi informativi.....</i>	123
<i>7.3. La gestione del rischio di danni reputazionali .....</i>	124
<b>8. Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza .....</b>	<b>126</b>
<i>8.1. Organizzazione per la prevenzione della corruzione.....</i>	126

*I – Introduzione*

8.2.	<i>La valutazione del rischio corruzione</i> .....	128
8.3.	<i>Il trattamento del rischio corruzione</i> .....	128
8.3.1.	Misure di prevenzione del rischio	129
8.3.2.	Misure generali: Trasparenza	129
8.3.3.	Misure generali: Codice di comportamento	131
8.3.4.	Misure generali: Disciplina del conflitto di interesse	131
8.3.5.	Misure generali: Procedimenti disciplinari	133
8.3.6.	Misure generali: Rotazione degli incarichi	133
8.3.7.	Misure generali: Inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali	133
8.3.8.	Misure generali: Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione	133
8.3.9.	Misure generali: Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)	134
8.3.10.	Misure generali: Formazione in materia di prevenzione della corruzione	135
8.3.11.	Misure specifiche	136
<b>Allegati</b> .....		<b>138</b>

## I. INTRODUZIONE

Il presente documento costituisce il Piano Integrato di Ateneo per il triennio 2018-2020. Esso si pone in linea di continuità con le azioni programmate per il triennio in adesione alle linee del Piano Strategico, costituendone la naturale evoluzione.

Il suo impianto tuttavia è caratterizzato da significativi elementi di novità, poiché tiene conto almeno di tre elementi di particolare rilievo. Essi sono:

1. il feedback pervenuto dall'ANVUR sul Piano Integrato 2017-2019 ([Feedback Piani Integrati](#), accesso soggetto ad autenticazione);
2. i rilievi formulati dal Nucleo di Valutazione (di seguito: NdV) e contenuti nella relazione al Piano delle Performance 2016 ([Relazione sulla Performance](#));
3. le novità normative introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 del 25 Maggio 2017, modificative del D.lgs. n. 150/2009 del 27 Ottobre 2009 in tema di valutazione della performance dei lavoratori pubblici, con lo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza in tutta la pubblica amministrazione.

### I.1. ELEMENTI DI RILIEVO

Si enunciano di seguito i punti di principale interesse assunti per la elaborazione del presente documento:

#### 1) FEEDBACK ANVUR SU PIANO INTEGRATO 2017-2019

Il referto ricevuto da ANVUR sul [Piano integrato 2017-2019](#) ha fornito all'Ateneo specifiche indicazioni in merito al percorso di ottimizzazione di questo importante strumento di pianificazione, attraverso l'analisi, anche comparativa con altri atenei, dei suoi punti di forza e delle best practices adottate, nonché delle aree suscettibili di miglioramento.

Sono segnalati:

A) tra i Punti di forza:

- La collaborazione fra Organi di governo e componente amministrativa nella pianificazione delle strategie;
- L'attenzione conferita alla customer satisfaction come fonte di pianificazione degli obiettivi;
- La consultazione della Relazione del NdV per la redazione del Piano.

B) tra le Aree di miglioramento:

- L'indicazione nel piano degli obiettivi strategici
- La metodologia di misurazione della performance organizzativa;
- La coerenza del quadro di derivazione degli obiettivi operativi con le fonti di livello strategico;
- La definizione di indicatori e target;
- Le schede di riepilogo degli obiettivi assegnati alle Strutture;

*I – Introduzione*

- L'attribuzione di un peso agli obiettivi operativi;
- La definizione di obiettivi per le Strutture di erogazione servizi;
- Lo sviluppo di un sistema di performance budgeting;
- L'integrazione degli obiettivi di anticorruzione con la pianificazione della performance organizzativa.

C) tra le Best practice:

- L'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e l'esplicitazione della necessità di aggiornare costantemente obiettivi, indicatori, target, metodologia di misurazione e monitoraggi;
- L'organizzazione amministrativa-gestionale improntata ad una gestione per processi.

**2) INDICAZIONI DEL NUCLEO SULLA RELAZIONE DELLE PERFORMANCE 2016**

La Relazione sul processo di validazione della performance 2016 del Nucleo di Valutazione, esaminata quale forma di analisi ex post, ha fornito elementi utili soprattutto per quanto riguarda la qualità degli obiettivi e dei relativi indicatori suggerendo, nello specifico:

- un miglioramento nella scelta degli indicatori, in termini di maggior utilizzo di indicatori di efficienza ed efficacia;
- un maggior utilizzo di metriche legate alla misurazione della qualità percepita od oggettiva del risultato prodotto dall'individuo (ad es. valutazioni di "customer Satisfaction", tempi di svolgimento delle pratiche o conformità dei risultati prodotti rispetto alle aspettative) in luogo di metriche, che spesso sono rappresentate da valutazioni che presentano alti gradi di discrezionalità (i.e. grado % di conseguimento dell'obiettivo);
- una maggior enfaticizzazione della trasversalità degli obiettivi relativi a più Aree
- una più esplicita modalità di determinazione dell'indicatore di risultato ed il legame con il valore target definito.

**3) NOVITÀ INTRODOTTE DAL DECRETO 74/2017 IN TEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI LAVORATORI PUBBLICI**

Ulteriori spunti di cambiamento nell'impostazione del piano sono giunti dalla recente normativa intervenuta sul tema della performance della Pubblica Amministrazione. Il D.lgs. 74/2017 ha infatti modificato il D.lgs. 150/2009, introducendo forti elementi di novità in materia, mentre il D.lgs. 75/2017 ha modificato il D.lgs. 165/2001 in materia di Pubblico Impiego, anche relativamente alle conseguenze dello scarso rendimento e delle valutazioni negative della performance individuale.

A seguito di questi cambiamenti si è reso necessario modificare anche il Sistema di misurazione e valutazione delle performance: la modifica diventa ora per disposto normativo a cadenza annuale.

Tra le principali novità introdotte dal D.lgs. 74/2017, quelle che hanno avuto un impatto maggiore sulla redazione del piano sono individuabili in:



## I – Introduzione

- l'introduzione della distinzione tra obiettivi generali e obiettivi specifici: con i primi si identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni intese come “sistema pubblico” in relazione alle attività ed ai servizi erogati. Rispetto a questi (chiamati anche obiettivi di sistema) ogni amministrazione dovrà quindi selezionare i propri *obiettivi specifici*, intesi invece come l'insieme di quegli *obiettivi strategici e operativi* che di norma sono contenuti nei Piani Strategici e nei Piani della Performance.

Nel sistema universitario possono qualificarsi come *obiettivi generali o di sistema* tutti quegli atti di indirizzo, perlopiù assunti a livello ministeriale, che costituiscono la fitta rete dei programmi nazionali di riferimento delle attività e del loro monitoraggio (esempio: l'Atto di Indirizzo, i decreti di programmazione triennale, il programma nazionale per la ricerca, ecc.). Con gli *obiettivi specifici* gli atenei ne articolano e dettagliano i contenuti e le azioni perseguite a livello locale. Per quanto il concetto non sia dunque estraneo al sistema universitario, a livello normativo e con riferimento alla generalità delle Pubbliche Amministrazioni cui la norma è riferita, si introduce così una visione sistemica della performance, che lega il livello generale e quello più particolare di ogni Ente;

- la previsione di un maggior coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa.
- Per le università, possono essere assunti come stakeholder gli utenti esterni (gli studenti e le loro famiglie, altre PA, ecc.), e tutti i componenti della “comunità universitaria” intesa nel suo complesso;
- il particolare focus sulla performance organizzativa, che, come chiarito anche dalle “Linee guida per il Piano della performance – Ministeri”:
  - costituisce l'elemento centrale cui riferire i risultati attesi dall'organizzazione nel suo complesso; essa traduce gli *obiettivi specifici*, che ogni amministrazione persegue, in azioni operative;
  - è multidimensionale, nel senso che anche in fase di programmazione occorre tener conto di tutti gli aspetti indicati dal novellato art. 8 del D.lgs. 150/2009<sup>1</sup>.

Gli effetti prodotti quasi contemporaneamente dai tre elementi sopra riassunti hanno aperto nuovi scenari che richiedono all'Ateneo un nuovo impegno nell'affrontare la struttura del presente documento. Per altri versi esso, con le attenzioni sopra richiamate, consente di dare una cornice rinnovata ed unitaria ad un'organizzazione che già si sta cimentando in una direzione aggregante. La performance organizzativa che ha assunto ampia centralità diventa così l'elemento di coesione delle Strutture e dei soggetti, unica dimensione di interesse esterno percepibile e misurabile in sé.

La rilevazione degli spunti sopra tracciati consente quindi di definire “nuovo”, oltre che aggiornato, il presente Piano Integrato.

---

<sup>1</sup> Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione attengono a: l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività; l'attuazione di piani e programmi; la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; l'efficienza nell'impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## I – Introduzione

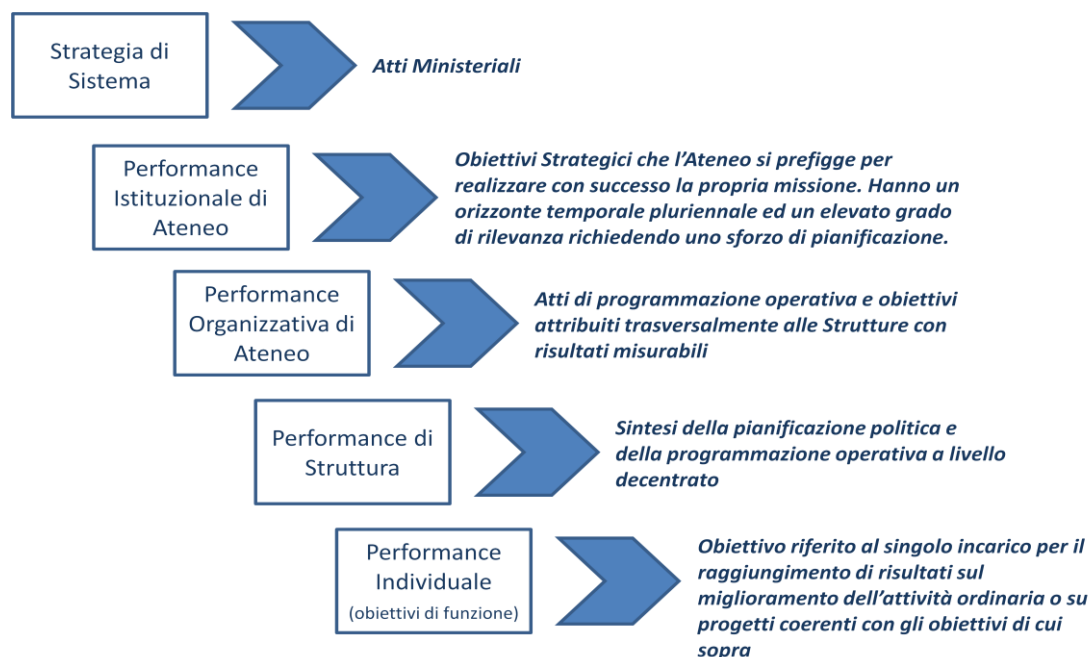
## I.2. I PRINCIPI DEL PIANO INTEGRATO

Il nuovo contesto sopra sintetizzato indica dunque gli obiettivi di cui il Piano Integrato deve tener conto e che, per parte sua, declina secondo un nuovo glossario.

Gli obiettivi sono pertanto trattati sui primari assi degli:

- obiettivi generali o di sistema: sono quegli obiettivi cui l'Ateneo deve ispirarsi per il solo fatto di appartenere al sistema. Si collocano, cioè, in questo ambito, gli obiettivi perlopiù misurati a livello ministeriale (programmazione triennale, VQR, riequilibrio componente FFO, indebitamento, dipartimenti eccellenti, costo standard, spese di personale, ...);
- obiettivi strategici specifici: per l'Università di Firenze li troviamo rappresentati, quale espressione della volontà politica, nel Piano Strategico e in tutti gli altri ambiti e momenti in cui si articola la pianificazione (programmazione del personale, piano edilizio, programmazione dell'offerta formativa, ecc.);
- obiettivi di performance organizzativa: rappresentano la traduzione in termini operativi delle linee strategiche rappresentate; sono contenuti nel presente documento;
- obiettivi di Struttura: sono la sintesi della pianificazione specifica di Struttura e della relativa programmazione operativa. Tali obiettivi insistono direttamente sulle singole Strutture e hanno come primario scopo quello di indirizzare le tensioni organizzative verso il miglioramento della ordinaria attività ovvero della pianificazione strategica specifica, con azioni circostanziate, rientranti nella specifica organizzazione della Struttura e limitate nel tempo (di regola annuale); sono rappresentati nel presente documento;
- obiettivi di funzione (performance individuale): attribuiti al singolo individuo con funzione premiante, sono assegnati al personale con incarico formalizzato e articolano e definiscono gli specifici contributi a ciascuno richiesti.

FIGURA 1: RAFFIGURAZIONE SINOTTICA DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE E DEL RELATIVO GLOSSARIO



*I – Introduzione*

Nella redazione del presente Piano, oltre a recepire le indicazioni già evidenziate, si è posto un particolare focus sui seguenti items:

- avvio di un percorso di condivisione con gli stakeholder dei contenuti del piano, in modo tale da tener conto delle loro istanze di maggiore efficacia ed efficienza nell'erogazione dei servizi.
- specularmente, si prevede un maggior coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione dei servizi attraverso la previsione di indicatori qualitativi basati su customer satisfaction, sia nella forma tradizionale delle indagini massive rivolte ad una pluralità di soggetti, sia in quella del focus group, per finire in quella più innovativa rappresentata dai feedback ottenuti dai social cui l'Ateneo partecipa;
- maggiore interazione e convergenza fra le performance delle Strutture dipartimentali e delle Scuole e quelle delle aree centrali, che devono svolgere azioni complesse di supporto nella consapevolezza reciproca che occorre tendere unitariamente ad obiettivi che appartengono all'intero sistema
- ridefinizione dei vari livelli di performance e delle loro interazioni: performance istituzionale; performance organizzativa; performance di Struttura; performance individuale;
- avvio di un sistema di performance budgeting attraverso il collegamento diretto e la finalizzazione delle risorse agli obiettivi di performance: su questo punto vi è la consapevolezza che occorrerà avviare anche nei prossimi anni azioni mirate per rendere sistematico l'approccio e sensibilizzare il management, ed infine fornire gli strumenti operativi di supporto;
- potenziamento della funzione comunicativa del piano favorendo nella formulazione la sintesi e rimandando l'illustrazione dei dati a grafici e tabelle. A tal fine il contenuto del Piano è stato elaborato anche in una forma sintetica, idonea a farne uno strumento maggiormente comunicativo.

L'Amministrazione di Ateneo, pertanto e a questo scopo, nella definizione delle proprie strategie e programmi ha intrapreso un importante percorso verso la convergenza delle varie sue componenti e verso l'interazione dei diversi livelli di responsabilità e di azione: già durante l'autunno si è avviato il coinvolgimento di tutte le Strutture rivolgendo uno specifico invito da parte del Rettore ai Direttori di Dipartimento e ai Presidenti delle Scuole, affinché ciascuna Struttura in modo concertato individuasse e selezionasse la propria pianificazione strategica di diretta discendenza dagli obiettivi indicati nel Piano Strategico di Ateneo su cui far convergere azioni e progettualità specifiche. Supporta e favorisce in questo l'impianto organizzativo basato sulla rete professionale e sull'articolazione per processi.

Nel nuovo impegno programmatico si enfatizza la dimensione pluriennale degli obiettivi, e talvolta delle stesse azioni, e diventa cruciale, in termini di misurabilità e confrontabilità, la selezione di nuovi indicatori capaci di coglierne la relativa dinamica. Per quanto complesso sia il percorso e graduale il perfezionamento degli strumenti, si è presa consapevolezza che i principali indicatori di riferimento saranno sempre più quelli di customer e quelli di efficacia ed efficienza già introdotti nel sistema dal progetto "Good practice", in una nuova e rinnovata convergenza con ANVUR e CODAU.

Le pagine che seguono daranno conto di questa diversa impostazione.

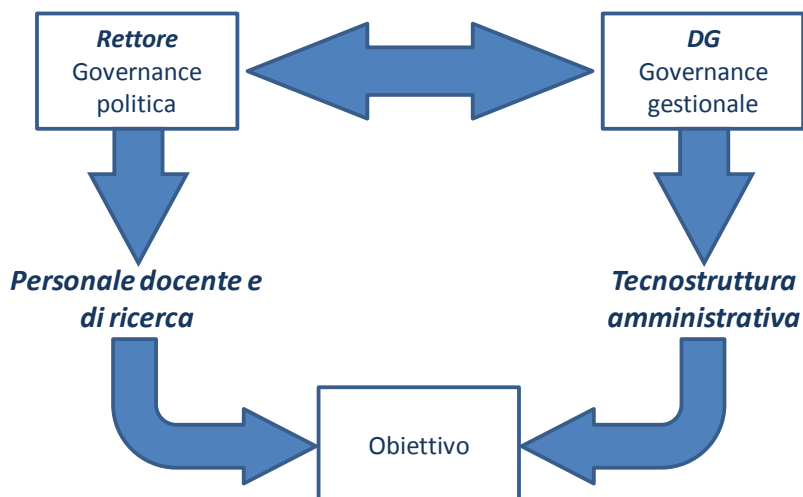
Per il resto, il Piano integrato ripropone l'impegno e la necessità di un forte legame sinergico fra l'asse strategico del governo politico e l'asse operativo che muove la tecnostruttura sotto l'organizzazione della

*I – Introduzione*

Direzione Generale. Pertanto un effetto non meno desiderabile di questo Piano rispetto agli altri è quello di costituire di per se stesso uno spazio privilegiato di integrazione di un sistema dualistico, che vive e cresce solo in virtù dell'esistenza di legami deboli ma di reciproco vantaggio.

Il Piano Integrato rappresenta così anche il luogo in cui si solidifica il legame reciproco ed il vincolo bilaterale fra le due componenti vitali dell'Ateneo.

**FIGURA 2: RAFFIGURAZIONE DELLE RELAZIONI DI SISTEMA**



Come afferma infatti A. Bonaccorsi: “Un’Amministrazione rigorosa, ben gestita, dinamica, orientata ai risultati, è il principale alleato del Governo di un Ateneo che ha una strategia e che intende innovare”.

Dal punto di vista della tecnostruttura, dunque, la stesura di questo Piano Integrato rinnova la necessità di una tensione verso la coesione e la convergenza di programmi e spinge oltre l’ordinaria amministrazione, anche oltre le inevitabili fatiche. Citando ancora A. Bonaccorsi:

“La programmazione è un processo che sposta la dirigenza universitaria dalla burocrazia al management”.

### **I.3. LA STRUTTURA DEL PIANO INTEGRATO**

Il presente Piano Integrato, dunque, modifica sostanzialmente il suo tradizionale impianto; il suo schema è stato organizzato nei seguenti contenuti articolati in sezioni:

1. la sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder. In tale sezione si dà conto delle informazioni di maggior interesse per gli stakeholder di riferimento per l’Ateneo, della sua organizzazione e dei più significativi risultati raggiunti dall’Ateneo fiorentino nei vari ambiti dell’azione istituzionale (didattica, ricerca e terza missione). Si riassumono inoltre in questa sezione gli esiti delle indagini di customer satisfaction e l’analisi del posizionamento dell’Ateneo. Tale sezione nel tempo dovrà essere data per acquisita e auspicabilmente ancor più sintetizzata, tenuto conto dell’esistenza di atti (es. Bilancio Sociale) che possono assolvere alla medesima funzione;

*I – Introduzione*

2. l'Ateneo e gli obiettivi generali di sistema. In tale sezione si dà conto della caratterizzazione dell'Ateneo rispetto agli obiettivi generali di sistema e dei suoi principali indicatori (FFO, VQR, indebitamento, rapporto costi di personale, ...);
3. l'inquadramento strategico dell'Ateneo. In tale sezione si illustrano le linee portanti della pianificazione di Ateneo che, unitamente alle evidenze delle indagini di customer e benchmark, consentono di definire gli assi strategici per le successive fasi di pianificazione. Sono discussi quindi, oltre agli assi generali della pianificazione quelli tematici e specifici, e le evidenze derivanti dalle indagini di efficienza, efficacia e di benchmarking;
4. la performance organizzativa. Partendo dagli elementi programmatici e dagli esiti delle indagini sul gradimento dei servizi, si sviluppano in questa sezione gli obiettivi generali della tecnostruttura, che si configurano come ambito diretto dell'azione del Direttore Generale – Amministrazione, a coinvolgimento trasversale di tutte le componenti amministrative. Verrà quindi resa evidente in questa parte la derivazione del livello operativo da quello strategico individuando le principali linee di performance organizzativa, le Strutture coinvolte, le risorse dedicate, la definizione di indicatori e target da raggiungere;
5. La performance di Struttura. In tale sezione, e in considerazione degli assetti della tecnostruttura, si valorizza il miglioramento conseguito nell'erogazione dei servizi sia sotto il profilo qualitativo, dell'efficienza, dell'efficacia che della soddisfazione percepita. Si valorizza altresì la parallela capacità della Struttura di assecondare e sostenere lo sviluppo delle azioni di indirizzo politico sia nelle Strutture di diretta erogazione dei servizi (Dipartimenti e Scuole) che hanno formalizzato una loro specifica pianificazione, sia nelle Aree di articolazione dell'Amministrazione Centrale in considerazione dello specifico presidio ad esse affidato e della particolare integrazione con gli Organi politici di vertice;
6. La performance individuale. In tale sezione vengono individuati gli eventuali obiettivi individuali assegnati tenuto conto perlopiù della rete professionale e con rinvio, nello specifico, al documento "Sistema di Misurazione e Valutazione" e correlati aspetti premiali;
7. l'analisi delle aree di rischio. La sezione illustra le misure adottate in materia di analisi del rischio nelle sue dimensioni della sicurezza, dei danni tecnologici, della reputazione;
8. La sezione illustra sinteticamente l'approccio e le misure anticorruzione e di trasparenza adottate dall'Università degli Studi di Firenze, tenuto conto anche delle recenti indicazioni dell'ANAC.

Un'ultima notazione riguarda i tempi di esecuzione del Piano. Il legislatore in questo percorso di aggiornamento e adattamento dell'intero ciclo della performance ha rivisto in parte anche la tempistica della gestione: a partire dalla nuova annualità, è annunciata una significativa compressione dei tempi dedicati alla **Relazione annuale della performance**; l'art. 10 del citato decreto 150/2009 prevede infatti che essa venga approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e **validata dall'Organismo di Valutazione entro il 30 Giugno**, anziché entro il 15 Settembre come in precedenza stabilito. Ciò comporta una riprogrammazione di tutte le scadenze (indagini di customer satisfaction, esiti indagine Good Practice, valutazione del raggiungimento degli obiettivi) e una diversa calendarizzazione delle connesse attività, con particolare riferimento a quelle che forniscono informazioni per la programmazione.

## 1 – Presentazione dell'Ateneo

## 1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

## 1.1. STORIA, VALORI E TERRITORIO

L'Università di Firenze è una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore in Italia ed in Europa. La sua storia nasce con lo *Studium Generale* che la repubblica fiorentina volle far nascere nel 1321 e prosegue nei secoli fino al 1924 in cui le fu conferita la denominazione di Università. La sua storia è presentata nel sito di Ateneo all'indirizzo <https://www.unifi.it/vp-5123-storia-e-profilo.html>. Oggi l'Università di Firenze è un moderno Ateneo di respiro internazionale, fra i sette più grandi in Italia per numero di studenti che offre una vasta gamma di servizi multidisciplinari e una proficua integrazione con il sistema sanitario della Regione Toscana.



Il logo rappresenta il re Salomone a mezzo busto racchiuso nella scritta 'Florentina Studiorum Universitas' intervallata da due ghirli, simbolo della città di Firenze.

FIGURA 3: VALORI IDENTITARI DELL'ATENEO



L'Università degli studi di Firenze, riconoscendosi pienamente nei valori della Costituzione della Repubblica, ha per fine statutario "la libera elaborazione e trasmissione delle conoscenze e la formazione superiore, in attuazione delle libertà di ricerca, di insegnamento e di apprendimento", affermando "il proprio carattere pluralistico, indipendente da ogni condizionamento religioso, ideologico, nonché politico o economico"; opera per lo sviluppo della cultura e di un sapere critico aperto verso l'esterno, la diffusione della

## 1 – *Presentazione* dell'Ateneo

conoscenza e la promozione della ricerca a livello regionale, nazionale e internazionale, il trasferimento delle conoscenze innovative a vantaggio dei singoli e dell'intera società, garantendo pari opportunità ed il diritto allo studio a tutti coloro che sono animati dal desiderio di conoscenza.

Il [Codice Etico](#) dell'Università di Firenze, adottato il 27 Luglio 2011, impegna i membri della comunità universitaria ad assumere comportamenti attivi per la diffusione dei valori fondamentali della legalità, della solidarietà e del rifiuto di ogni discriminazione assicurando il rispetto e l'applicazione dei principi generali indicati dallo Statuto.

Fin dalla sua fondazione, l'Università di Firenze ha stabilito un solido legame con il tessuto sociale fiorentino, instaurando al contempo relazioni con il territorio provinciale e regionale. Nel tempo l'Ateneo si è configurato come un importante punto di riferimento accademico a rilevanza nazionale, con numerose relazioni internazionali.

Oltre ad avere sedi in vari punti della città, l'Ateneo è presente anche fuori dall'area urbana nelle sedi decentrate di Empoli, Borgo San Lorenzo, Prato e Pistoia, ma anche con l'insediamento scientifico di Sesto Fiorentino (Polo di Eccellenza che accoglie anche infrastrutture di ricerca europee) e Calenzano (Campus di Design). Una raffigurazione della distribuzione delle sedi è consultabile al link: <https://www.unifi.it/vp-10508-sedi-e-trasporti.html>.

Numerose sono le relazioni culturali e di collaborazione con le istituzioni fiorentine e con la cittadinanza. Sono infatti attivi numerosi accordi di collaborazione con prestigiose organizzazioni fiorentine, nell'ottica di sviluppare e valorizzare le opportunità presenti sul territorio. Tra le altre, si ricorda l'attiva collaborazione con l'Accademia della Crusca, punto di riferimento a livello internazionale per la ricerca sulla lingua italiana.

La testata online dell'Ateneo UnifiMagazine (<http://www.unifimagazine.it/>), nata nell'Aprile 2017, si occupa di divulgazione scientifica, offrendo alla cittadinanza notizia dei risultati ottenuti nell'ambito della ricerca, delle iniziative, dei progetti e dei rapporti che la legano al territorio e che rendono l'Università di Firenze un punto di riferimento per la comunità nazionale e internazionale.

A testimonianza del forte collegamento dell'Ateneo con il contesto locale e della sua più ampia funzione di impulso alla vita associata e alla ricerca si ricordano solo alcuni degli studiosi che hanno operato a Firenze, con nomi del calibro di Mario Draghi, Margherita Hack, Giorgio La Pira, Indro Montanelli, Paolo Poli, Pier Luigi Vigna, docenti del calibro di Mario Luzi, Giovanni Sartori, Giovanni Spadolini e di Paolo Grossi, attuale presidente della Consulta già professore ordinario dal 1963 al 2008, e studenti che hanno conseguito qui il titolo di studi fra cui Lamberto Dini, Sandro Pertini, Matteo Renzi e Dario Nardella, o che hanno ricevuto una laurea honoris causa come Roberto Benigni e Mario Monti.

### 1.2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDERS

L'Università di Firenze è uno dei Mega-atenei italiani, al settimo posto sui dodici che hanno almeno 40.000 studenti iscritti a corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico. Ha una vocazione generalista che copre uno spettro di discipline ampio, relativo alle Aree biomedica, scientifica, delle scienze sociali, delle scienze umanistiche e tecnologiche. Ha un numero di circa 50.000 studenti ai corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico e di oltre 3.000 ai corsi post-laurea, un corpo docente e

## 1 – Presentazione dell'Ateneo

ricercatori che si aggira sulle 1.600 unità e di personale tecnico-amministrativo sulle 1.500 unità, cui si aggiungono circa 900 assegnisti di ricerca. Quanto alle risorse economiche l'Ateneo presenta da alcuni anni un bilancio in utile di esercizio e un volume di proventi superiore ai 486 milioni.

A seguire un focus sui principali aspetti di interesse per gli stakeholder e sui principali elementi dimensionali.

### 1. L'offerta formativa

L'offerta formativa dell'Ateneo ha lunghe tradizioni ed è caratterizzata da un'ampia copertura disciplinare e dalla presenza dei vari livelli formativi, dalla laurea ai titoli di dottorato e di specializzazione.

**TAVOLA 1: OFFERTA FORMATIVA PER L'ANNO ACCADEMICO 2017/18 (FONTE: MANIFESTO DEGLI STUDI)**

<b>OFFERTA FORMATIVA A.A. 2017/18</b>
<b>Corsi di laurea</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 56 Corsi di Laurea (I livello)</li> <li>• 67 Corsi di Laurea magistrale (II livello)</li> <li>• 9 Corsi di Laurea magistrale a ciclo unico</li> </ul>
<b>Corsi post-laurea</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 33 Master I Livello</li> <li>• 40 Master II Livello</li> <li>• 42 Scuole di Specializzazione</li> <li>• 23 Corsi di Dottorato</li> <li>• 20 Corsi di Perfezionamento</li> <li>• 10 Corsi di Aggiornamento professionale</li> </ul>

### 2. L'orientamento e le immatricolazioni

L'Ateneo da anni conduce un'importante attività di orientamento in ingresso promuovendo occasioni di informazione e sensibilizzazione degli studenti.

Il servizio è finalizzato ad assicurare le attività di orientamento ai futuri studenti e alle loro famiglie per una puntuale conoscenza dell'offerta formativa, dei servizi e delle opportunità offerte dall'Università degli Studi di Firenze. L'orientamento in ingresso a partire dall'a.a. 2011-2012 organizza percorsi condivisi con le scuole secondarie di secondo grado, con l'obiettivo di stimolare e favorire un accesso consapevole degli studenti ai corsi di studio universitari.

Accanto a momenti informativi di presentazione dell'offerta formativa e dei servizi dell'Ateneo, si collocano le azioni volte ad anticipare il contatto con gli studi universitari e a sostenere momenti di riflessione personale.

Le azioni possono essere ricondotte nelle seguenti macro aree di intervento:

#### 1. *Raccordo con le scuole e test di autovalutazione e orientamento*

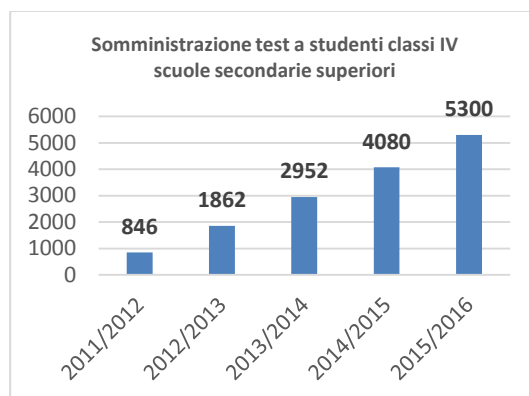
La collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale Toscana e il raccordo con le scuole mediante riunioni e progettazione di azioni di orientamento condivise costituisce un valore aggiunto per la



## 1 – Presentazione dell'Ateneo

programmazione e lo svolgimento delle diverse attività. A partire dall'anno a.a. 2011-2012 è stato progettato un test di autovalutazione e orientamento rivolto alle classi IV della scuola secondaria di secondo grado, in linea con il dettato normativo che richiede che i percorsi di orientamento devono permettere allo studente di autovalutare, verificare e consolidare le proprie conoscenze in relazione alla preparazione richiesta per i diversi corsi di studio ai quali è interessato, a partire almeno dal penultimo anno di scuola secondaria.

**FIGURA 4: FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO**



Le analisi effettuate sui dati consentono di valutare i tassi di abbandono forte (ritiro dagli studi) e di abbandono lieve (cambio di Corso di Studio verso altra Scuola o verso Corso di Studio della stessa Scuola) tra gli studenti che hanno sostenuto il test rispetto agli immatricolati della stessa coorte che non hanno sostenuto il test. La diminuzione degli abbandoni forti registrati sui primi costituisce la prova dell'azione efficace intrapresa dall'Ateneo; al contrario l'incremento degli abbandoni lievi fa ipotizzare che gli studenti hanno interesse a continuare gli studi anche se la prima scelta non è stata adeguata.

## 2. Alternanza scuola-università come esperienza e potenziamento di competenze disciplinari

I percorsi di Alternanza Scuola-Università dedicati agli studenti delle scuole di istruzione superiore favoriscono e anticipano il contatto con la vita universitaria e stimolano momenti di riflessione verso ambiti di studio di interesse e per potenziare competenze disciplinari utili per la formazione scolastica e per un proficuo accesso ai corsi di studio universitari. Le occasioni più significative sono costituite da:

- *Giorni da matricola*: brevi percorsi formativi (durata 3 gg.)
- *UniversityLab*: frequenza di lezioni universitarie e laboratori (durata 5 gg.)
- *CampusLab*: frequenza delle lezioni e laboratori (durata variabile)

Nei percorsi attivati nell'a.a. 2015-16 sono stati accolti 1500 partecipanti.

## 3. Formazione di Docenti delle Scuole e organizzazione di seminari per genitori per accompagnare i processi decisionali degli studenti

La formazione dei docenti sugli aspetti innovativi disciplinari in tema di orientamento è basilare per una collaborazione effettiva Scuola-Università ed ha anche lo scopo di creare una rete tra i responsabili accademici e i referenti delle scuole che interagiscono in un processo di ascolto e co-costruzione di percorsi condivisi e facilitanti la transizione scuola università.

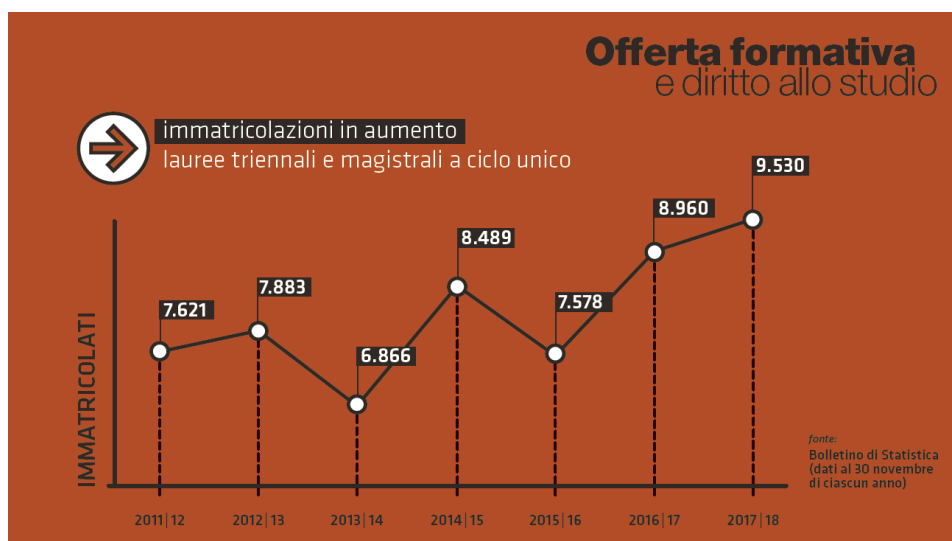
## 1 – Presentazione dell'Ateneo

## 4. Comunicare l'Università e momenti informativi di contatto con la vita universitaria

Per comunicare con gli studenti e le loro famiglie vengono continuamente aggiornate le informazioni pubblicate sul sito web di Ateneo ed organizzati saloni di orientamento sul territorio nazionale.

Anche grazie all'attività di orientamento in ingresso descritta e comunque assecondando il trend nazionale, l'Ateneo assiste ad un tendenziale aumento delle immatricolazioni ormai da 5 anni, come risulta dal grafico che segue.

FIGURA 5: LA TENDENZA DELLE IMMATICOLAZIONI



## 3. Il ciclo formativo

Il ciclo formativo fino al livello magistrale impegna oltre 50.000 studenti l'anno, mentre il ciclo successivo post-laurea ne impegna ogni anno oltre 3.000.

TABELLA 1: ISCRITTI AA.AA. 2014/15-2016/17 PER TIPOLOGIA DI CORSO DI STUDIO (FONTE: BOLLETTINO DI STATISTICA)

Corsi di Studio	2014/15	2015/16	2016/17
Laurea (ex DM 270/04)	27.833	28.507	29.454
<i>di cui immatricolati</i>	6.744	6.698	7.126
Laurea di I livello (ex DM 509/99)	2.021	1.466	1.062
Laurea magistrale a ciclo unico (ex DM 270/04)	9.686	9.949	9.855
<i>di cui immatricolati</i>	1.321	1.282	1.311
Laurea specialistica a ciclo unico (ex DM 509/99)	716	496	365
Vecchio Ordinamento	1.812	1.380	1.095
Laurea magistrale (ex DM 270/04)	8.085	8.392	8.640
Laurea specialistica (ex DM 509/99)	189	128	105
<b>TOTALE</b>	<b>50.342</b>	<b>50.318</b>	<b>50.576</b>

1 – Presentazione dell'Ateneo

TABELLA 2: AA.AA. 2013/14-2015/16 A CORSI DI STUDIO POST-LAUREA (FONTE: BOLLETTINO DI STATISTICA)

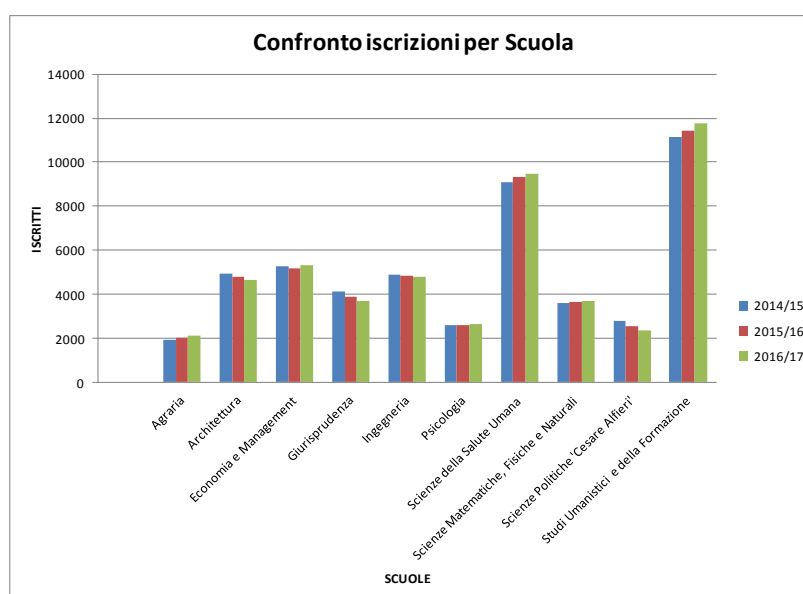
Iscritti a Corsi Post-laurea	2013/14	2014/15	2015/16
Iscritti a Corsi di Dottorato	1.014	962	931
Iscritti a Master di I livello	772	665	657
Iscritti a Master di II livello	490	505	419
Iscritti a Scuole di Specializzazione	1.086	974	1.138
<b>Totale</b>	<b>3.362</b>	<b>3.106</b>	<b>3.145</b>

Fra gli studenti dei corsi di laurea fino alla magistrale la presenza femminile si aggira intorno al 60% del complesso degli iscritti. Gli ambiti disciplinari di maggior fruizione sono quelli degli studi umanistici, sociali e biomedici. Importanti anche le dimensioni dei corsi di profilo tecnologico (ingegneria, agraria, architettura,...) e quelli più propriamente scientifici (matematica, fisica, chimica, scienze della terra, statistica, ...).

TABELLA 3: AA.AA. 2014/15-2016/17 PER SCUOLA E GENERE (FONTE: BOLLETTINO DI STATISTICA)

SCUOLE	2014/15		Totale 2014/15	2015/16		Totale 2015/16	2016/17		Totale 2016/17
	F	M		F	M		F	M	
Agraria	699	1.207	1.906	749	1.294	2.043	771	1.358	2.129
Architettura	2.752	2.173	4.925	2.694	2.097	4.791	2.622	2.040	4.662
Economia e Management	2.659	2.633	5.292	2.530	2.660	5.190	2.498	2.821	5.319
Giurisprudenza	2.656	1.477	4.133	2.486	1.410	3.896	2.364	1.338	3.702
Ingegneria	1.129	3.736	4.865	1.100	3.731	4.831	1.108	3.705	4.813
Psicologia	2.040	569	2.609	2.026	578	2.604	2.034	602	2.636
Scienze della Salute Umana	5.609	3.487	9.096	5.848	3.502	9.350	6.013	3.467	9.480
Scienze MFN	1.762	1.830	3.592	1.755	1.885	3.640	1.781	1.935	3.716
Scienze Politiche 'Cesare Alfieri'	1.610	1.188	2.798	1.464	1.094	2.558	1.382	989	2.371
Studi Umanistici e della Formazione	8.948	2.178	11.126	9.134	2.281	11.415	9.351	2.397	11.748
<b>Totale</b>	<b>29.864</b>	<b>20.478</b>	<b>50.342</b>	<b>29.786</b>	<b>20.532</b>	<b>50.318</b>	<b>29.924</b>	<b>20.652</b>	<b>50.576</b>

FIGURA 6: CONFRONTO ISCRIZIONI PER SCUOLA A.A. 2014/15 – 2016/17



## 1 – Presentazione dell'Ateneo

Dei circa 50.000 studenti che ogni anno avanzano in carriera, oltre 32.000 sono in pari con la carriera.

Gli studenti part-time, coloro cioè che hanno un carico didattico dichiaratamente limitato a motivo di altri carichi di natura familiare o professionale, si aggirano sulle 1.000 unità annue e sono esclusivamente iscritti a corsi che non prevedono gli accessi programmati.

Gli studenti fino alla laurea magistrale sostengono ogni anno oltre 200.000 esami finali che risultano in un cumulo annuo di oltre 1,6 milioni di crediti formativi universitari (CFU).

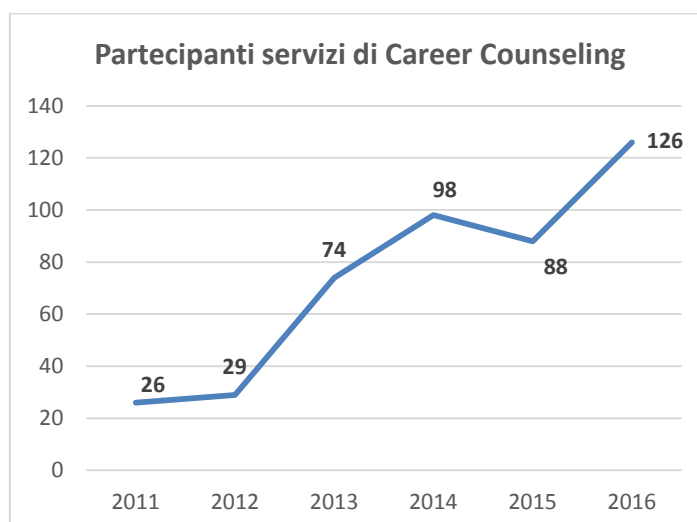
L'Ateneo investe risorse su azioni di orientamento in itinere con l'obiettivo primario di facilitare lo studente nella regolare progressione di carriera e favorire scelte consapevoli e mirate durante il proprio percorso di studi anche in relazione a percorsi di secondo e terzo livello.

L'attività si concretizza in una importante funzione di tutoraggio attraverso processi di accoglienza e accompagnamento nel contesto reale. Ogni anno vengono selezionati i tutor per studenti delle lauree magistrali e magistrali a ciclo unico e dottorandi di ricerca, per svolgere attività rivolte agli studenti iscritti ai corsi di laurea triennale con l'obiettivo principale di ridurre la dispersione accademica, di favorirne il compimento di un regolare percorso di studi e di supportare la scelta per la prosecuzione degli studi verso una laurea di secondo livello. Il servizio di tutoraggio crea una sinergia attiva e positiva tra gli studenti e conduce ad azioni virtuose nell'organizzazione didattica e nella promozione del successo accademico e benessere personale degli studenti.

**Servizi per studenti e laureati.** Cinque sono gli ambiti, che connessi fra loro, creano una sorta di percorso virtuoso di crescita e sviluppo di capacità e competenze:

- *Career Counseling*: sono attività finalizzate alla valorizzazione delle risorse personali, alla costruzione di un progetto professionale e di vita in linea con i propri valori e alla valorizzazione dei talenti attraverso incontri di gruppo e/o individuali: Career Counseling e Life Designing, Constructing life counseling di gruppo, Life meaning counseling di gruppo, Intrepreneurial self-capital training di gruppo.

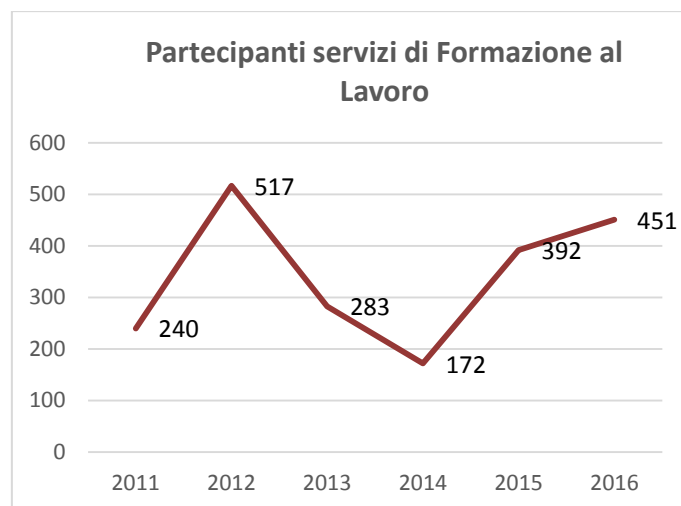
FIGURA 7: CAREER COUNSELING (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



## 1 – Presentazione dell'Ateneo

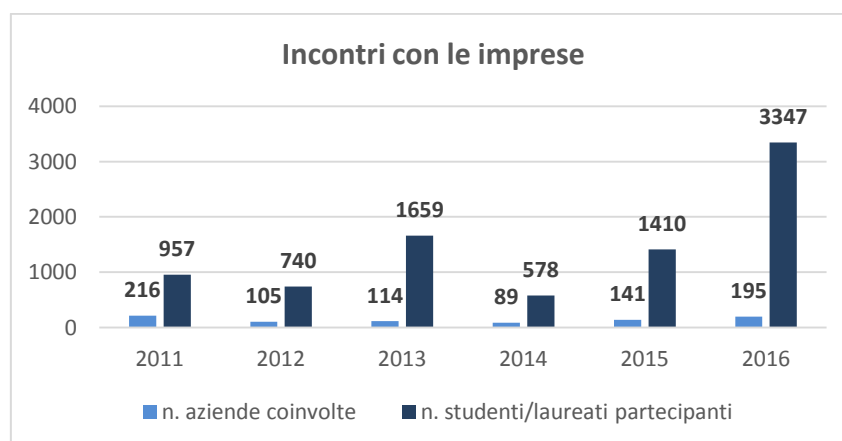
- *Formazione al lavoro*: sono attività mirate a far acquisire strumenti che facilitino un ingresso consapevole nel mondo del lavoro attraverso attività laboratoriali, simulazioni di gruppo e consulenze individuali: Seminari di Orientamento al lavoro, Laboratorio di ricerca attiva del lavoro, CV Check, Assessment Centre, Video CV.

FIGURA 8: FORMAZIONE AL LAVORO (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



- *Incontri con le imprese*: sono occasioni offerte per conoscere le opportunità di lavoro o tirocinio/stage presso imprese e studi professionali e per sottoporre la propria candidatura: L'impresa si presenta, Career Day, Career Lab, Apprendistato di Alta Formazione e Ricerca.

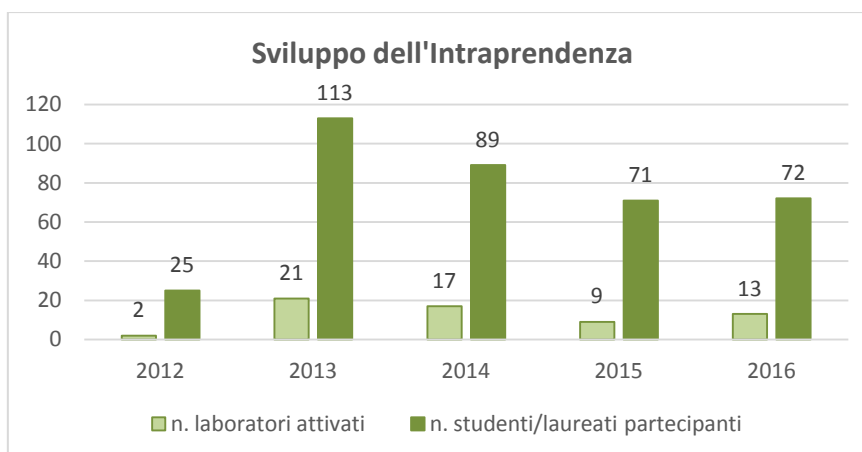
FIGURA 9: INCONTRI CON LE IMPRESE (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



- *Sviluppo dell'intraprendenza*: sono percorsi per sviluppare e rafforzare l'intraprendenza e le abilità imprenditoriali dei partecipanti attraverso l'incontro con testimoni e attraverso lo sviluppo di progetti d'innovazione: Job-in-Lab, Palestra d'intraprendenza.

## 1 – Presentazione dell'Ateneo

FIGURA 10: SVILUPPO DELL'INTRAPRENDENZA (FONTE DATI: GESTIONALE ATENE0)



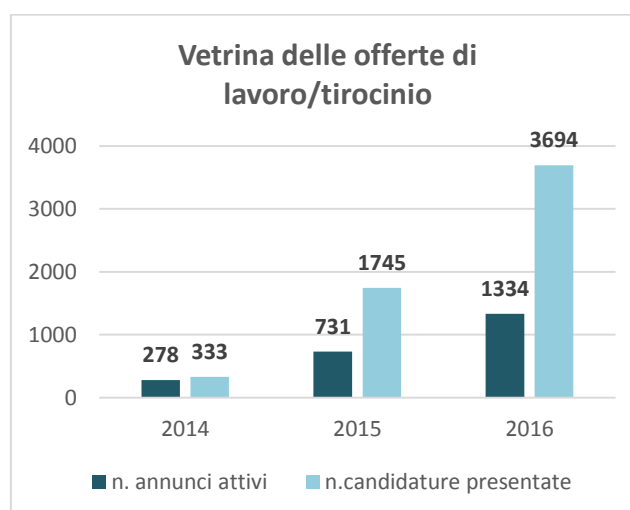
- *Servizi on-line per conoscere il mondo del lavoro:* sono servizi utili per essere sempre aggiornati su offerte di lavoro e stage attraverso l'utilizzo di banche dati di offerte presentate da imprese, studi professionali, associazioni ed enti: Stage, Vetrina delle offerte di lavoro, Altri.

TABELLA 4: NUMERO DI CONVENZIONI ATTIVE E TIROCINI CURRICOLARI ATTIVATI PER ANNO

Metrica	Anno	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Convenzioni attive		576	758	1.202	1.774	2.707	3.962
Tirocini curricolari attivati		5.818	7.977	9.898	11.556	10.718	9.256

Si nota come il numero di convenzioni attive sia in costante crescita, anche in considerazione della maggior durata della convenzione stessa. Il numero dei tirocini attivati invece registra una lieve flessione per l'accelerazione nel conseguimento del titolo registrata negli ultimi anni, e quindi per la contrazione complessiva del numero di studenti, sia per lo sviluppo di ulteriori e alternative possibilità di formazione.

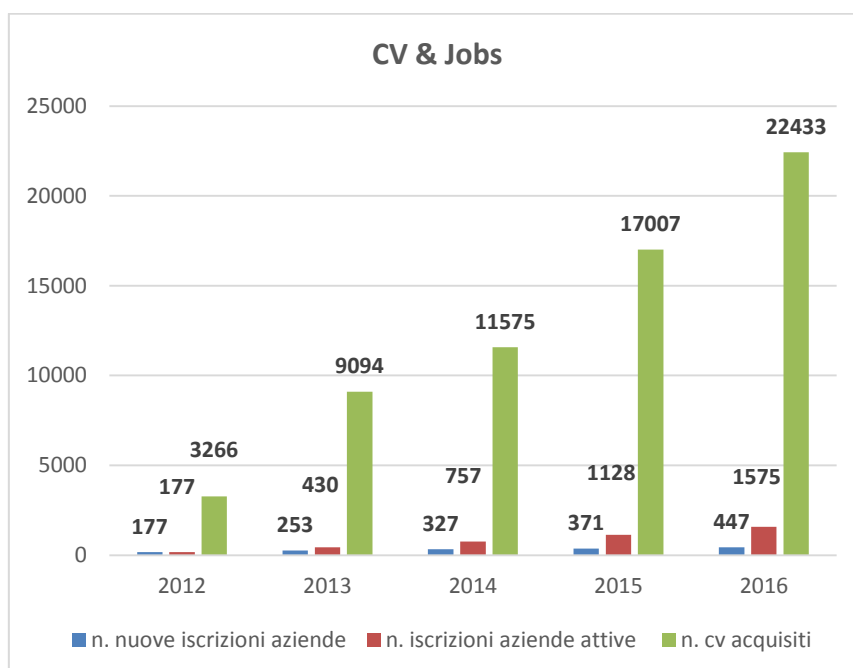
FIGURA 11: I DATI DELLA VETRINA DELLE OFFERTE



## 1 – Presentazione dell'Ateneo

- *Servizi per le imprese*: i servizi, che possono essere raggruppati in 4 sezioni principali, trovano il loro reciproco nei servizi per gli studenti e laureati sopra descritti:
  - **Formazione in azienda**: sono momenti organizzati per favorire l'incontro tra le competenze specialistiche degli studenti e neo-laureati e le esigenze del mondo del lavoro attraverso tirocini curriculari e non curriculari e contratti di apprendistato;
  - **Incontri con gli studenti**: sono eventi organizzati con le imprese per presentare la propria realtà produttiva e incontrare giovani in possesso di competenze specifiche attraverso incontri individuali o veri e propri colloqui di lavoro;
  - **Innovazione d'impresa**: è un contesto per avviare progetti di innovazione per l'internazionalizzazione, la gestione del cambiamento dei processi aziendali e professionali, la validazione di idee di business e loro trasformazione in impresa, attraverso la partecipazione di giovani laureati, dottorandi, dottori di ricerca, assegnisti, imprese ed esperti di innovazione e start-up;
  - **CV & Jobs**: è un contesto per consultare ed acquisire i CV dei laureati e pubblicare le proprie offerte di lavoro/stage attraverso un servizio on-line.

FIGURA 12: I DATI DI CV&amp;JOBS (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



## 4. I laureati e gli sbocchi occupazionali

Ogni anno oltre 8.000 studenti conseguono un titolo magistrale, o un titolo di laurea utile sia per la prosecuzione degli studi così come per l'uscita dal percorso formativo. A questi si aggiungono gli ulteriori titoli post-laurea rilasciati a quasi 2.000 studenti.

1 – *Presentazione* dell'Ateneo

TABELLA 5: LAUREATI ANNI SOLARI 2014-16 PER TIPOLOGIA DI CORSO DI STUDIO (FONTE: BOLLETTINO DI STATISTICA)

Laureati	2014	2015	2016
Laurea (ex DM 270/04)	3.988	4.150	4.415
Laurea di I livello (ex DM 509/99)	861	357	226
Laurea magistrale a ciclo unico (ex DM 270/04)	656	765	1.038
Laurea specialistica a ciclo unico (ex DM 509/99)	348	206	98
Vecchio Ordinamento	406	331	210
Laurea magistrale (ex DM 270/04)	2.261	2.183	2.335
Laurea specialistica (ex DM 509/99)	69	46	28
<b>TOTALE</b>	<b>8.589</b>	<b>8.038</b>	<b>8.350</b>

TABELLA 6: STUDENTI CHE HANNO CONSEGUITO UN TITOLO DI STUDIO POST-LAUREA, ANNI SOLARI 2014-16 (FONTE: BOLLETTINO DI STATISTICA)

Titolo conseguito	2014	2015	2016
Dottorato	309	309	303
Master di I livello	734	666	606
Master di II livello	407	330	478
Specializzazione	306	311	307
<b>Totale</b>	<b>1.756</b>	<b>1.616</b>	<b>1.694</b>

Circa il 37% degli studenti consegue il titolo nei tempi normali previsti dagli ordinamenti, il 65% entro l'anno immediatamente successivo.

I dati sull'occupazione parlano di un inserimento professionale entro il primo anno dal conseguimento del titolo con valori prossimi al 60%, con valori eterogenei anche in relazione all'eventualità di prosecuzione degli studi per gli studenti che hanno conseguito un titolo triennale. Per approfondimenti e specifiche si veda il sito Almalaurea alla sezione "Condizione occupazionale dei Laureati" (<http://www.almalaurea.it/universita/occupazione>).

I servizi di Job Placement, avviati nell'anno 2011, accompagnano lo studente e il neolaureato a rapportarsi con il mondo del lavoro in maniera consapevole ed efficace, acquisendo strumenti e formazione utile a ridurre i tempi di transizione studio-lavoro. A partire dal mese di Marzo del 2016 le azioni e i servizi di orientamento e job placement sono stati ricondotti all'interno di una stessa filiera con la costituzione di una piattaforma amministrativa di supporto.

L'apertura di sportelli di Placement nelle varie sedi dell'Ateneo consente di diffondere i servizi e raccogliere specifiche esigenze e bisogni. I punti informativi, presso i quali operano tutor e borsisti rappresentano anche un punto di riferimento per le imprese, gli studi professionali e tutte le organizzazioni del mondo del lavoro interessate ad entrare in contatto con gli studenti e i laureati dell'Università, per reclutare risorse umane qualificate e per portare il loro contributo alla consapevolezza, autonomia e sviluppo professionale dei giovani.



1 – Presentazione dell’Ateneo

5. L’internazionalizzazione

Per L’Università di Firenze è prioritario il rafforzamento della mobilità internazionale nella formazione degli studenti al fine di migliorare il livello delle competenze e delle abilità. La spinta dell’Ateneo all’internazionalizzazione è testimoniata dai numerosi accordi siglati con atenei di altri paesi, al fine di assicurare agli studenti regolarmente iscritti di trascorrere un periodo all'estero per studiare, lavorare, conoscere altre culture e confrontarsi con sistemi educativi diversi. Gli studenti selezionati annualmente ricevono una borsa di studio per frequentare corsi, sostenere esami in un altro istituto di istruzione superiore e praticare un tirocinio in un’azienda all’estero. Nel corso degli anni si è registrata una crescita costante sia degli accordi bilaterali (+13%) che degli studenti in uscita (+59%).

TABELLA 7: ACCORDI BILATERALI ERASMUS (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)

a.a. 2013/14	a.a. 2014/15	a.a. 2015/16
626	642	709

TABELLA 8: STUDENTI IN USCITA (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)

a.a. 2013/14	a.a. 2014/15	a.a. 2015/16
655	928	1041

A partire dall’a. a. 2014/2015 gli studenti possono effettuare oltre ai tirocini curriculari, tirocini post-laurea (entro 12 mesi dal conseguimento del titolo). L’elevato numero di studenti che svolge un periodo di mobilità è indice dell’importanza che gli studenti attribuiscono all’esperienza Erasmus nel loro percorso formativo. La mobilità è gestita sia dal servizio attivo presso il Rettorato sia da quelli presenti nelle Scuole.

FIGURA 13: MOBILITÀ PER STUDIO(FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)

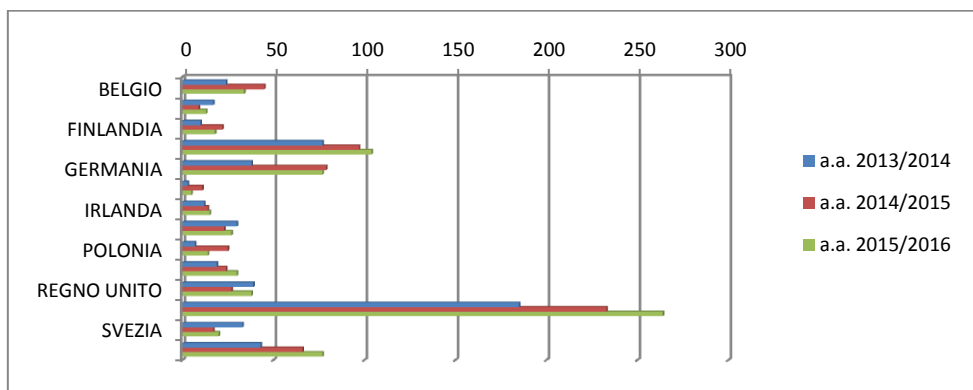
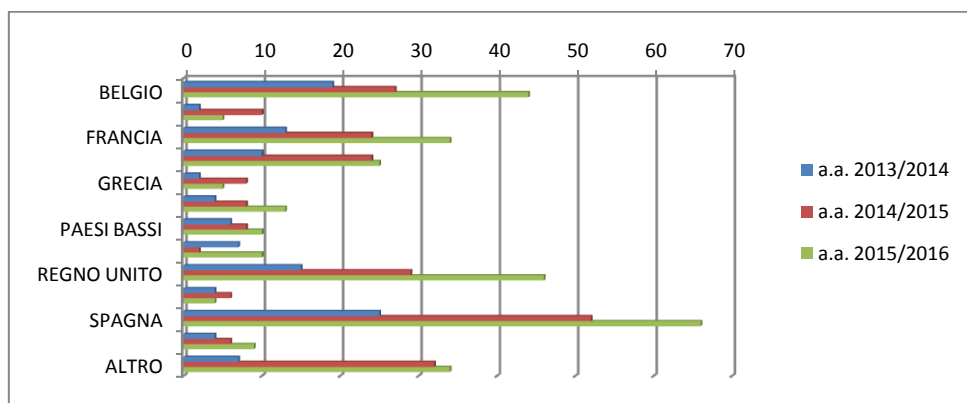


FIGURA 14: MOBILITÀ PER TIROCINIO /TRINEERSHIP (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



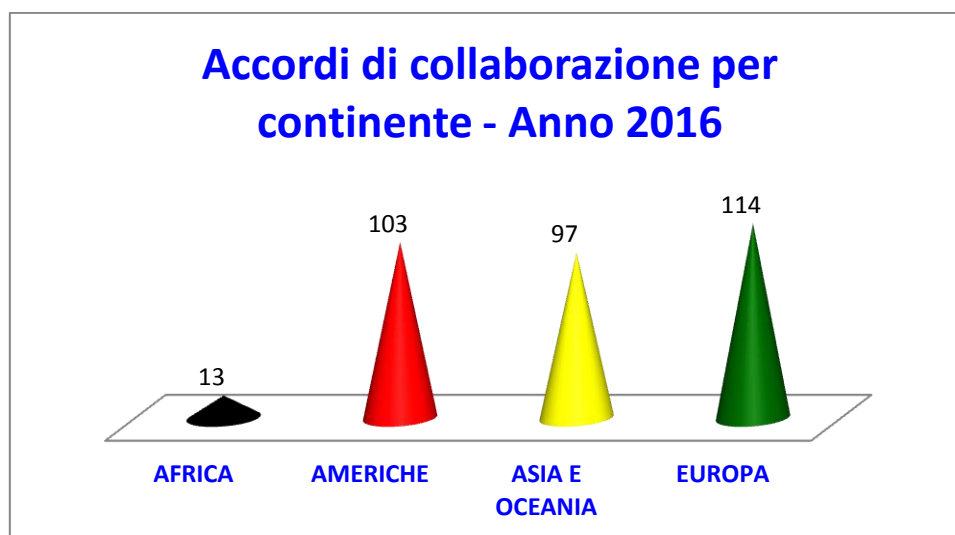
## 1 – Presentazione dell'Ateneo

Per offrire nuove opportunità agli studenti in questo ambito, nel 2017 l'Ateneo ha emanato un bando per la mobilità extra-UE, con borse collegate agli accordi bilaterali attivi (circa 360), che coprono il viaggio (fino a 800 euro) e mensilità pari a 300 euro al mese a totale carico dell'Ateneo. Tali iniziative hanno determinato un significativo incremento della partecipazione degli studenti dell'Ateneo ai programmi di mobilità per studio e per traineeship.

L'attività di internazionalizzazione si esprime anche attraverso gli accordi bilaterali di collaborazione culturale e scientifica, il cui obiettivo è instaurare e intensificare i rapporti di collaborazione culturale e scientifica con università europee ed extraeuropee per un adeguato sviluppo delle funzioni istituzionali di insegnamento e di ricerca e per favorire il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo.

In particolare gli accordi bilaterali promuovono prevalentemente attività di ricerca e/o di didattica tra Unifi e l'istituzione partner, favoriscono e incentivano gli scambi internazionali di docenti, ricercatori, studenti e personale tecnico-amministrativo. Le politiche di individuazione di Paesi e aree ritenute strategiche per Unifi hanno determinato il rafforzamento della già consolidata collaborazione con istituzioni di prestigio comprese nei principali Ranking internazionali e con Università dei Paesi in via di sviluppo (PVS).

FIGURA 15: ACCORDI QUADRO PER AREA GEOGRAFICA ANNO 2016



Nel 2016 è stata effettuata una **mappatura degli accordi esistenti** e delle attività svolte nel loro ambito dalla stipula fino al 31 Dicembre 2014 (dato cumulativo) e per l'anno 2015. Per ogni accordo, sono stati calcolati specifici indicatori di performance - mobilità in entrata e in uscita di studenti, docenti e personale amministrativo; articoli congiunti; eventuali convegni; progetti di ricerca, etc. - che hanno costituito uno dei parametri di ripartizione ai dipartimenti dei fondi nell'ambito dei Contributi di Ateneo per la promozione delle attività internazionali (bando anno 2017).

E' stata predisposta una mappa interattiva degli accordi in vigore, costantemente aggiornata, consultabile nel sito web degli accordi internazionali (progetto ATLAS, <http://www.unifi.it/vp-2363-accordi-con-universita-estere.html>).

## 1 – Presentazione dell'Ateneo

Nel 2016 sono stati stipulati 61 nuovi accordi: 7 con Istituzioni dell'Africa, 9 delle Americhe, 22 dell'Asia e 23 dell'Europa. 184 i docenti e ricercatori in entrata e 236 in uscita hanno usufruito di mobilità in base agli accordi bilaterali.

Nel corso dell'anno 2016 e in previsione di nuovi accordi bilaterali, sono stati altresì attivati: 68 rapporti con le autorità diplomatiche per le verifiche sulla personalità giuridica delle Università partner e sulla loro abilitazione al rilascio di titoli accademici; 39 nuovi contatti con atenei esteri; è stata coordinata l'organizzazione di 28 visite ufficiali di delegazioni estere.

Concorre a favorire il tema dell'internazionalizzazione, della didattica in particolare, la partecipazione a programmi della Commissione Europea; la sottoscrizione di protocolli attuativi per lo scambio di studenti con istituzioni estere; il sostegno all'attivazione di corsi di laurea offerti in lingua inglese e la loro promozione all'estero; il sostegno alla stipula di accordi di titoli doppi, multipli o congiunti per corsi di studio e dottorato. L'obiettivo dell'internazionalizzazione è perseguito nello specifico attraverso 16 accordi di doppio titolo, 2 corsi a titolo congiunto nella Scuola di Giurisprudenza, 6 corsi internazionali in lingua inglese (<https://www.unifi.it/vp-10297-courses-taught-in-english.html?newlang=eng>).

Gli studenti stranieri regolarmente iscritti all'Università di Firenze nel 2015 sono 3.866 (2.491 sono donne, 2.552 sono in corso). La maggior parte è iscritta ai corsi di studio in lingua inglese (soprattutto DIDA e DISEI, oltre 500 in entrambi i casi). Per favorire la loro iscrizione in futuro, l'Ateneo ha esteso la partecipazione al progetto "*Invest your talent in Italy*", del MAECI, fino al 2016 limitato a Architettura, a tutti i corsi in lingua inglese. Il programma ha assegnato a Unifi 2 borse per l'a.a. 2017/18.

È da segnalare la partecipazione dell'Ateneo alla rete delle Università Toscane per l'internazionalizzazione, che tra le sue azioni comprende la promozione della mobilità internazionale degli studenti.

In ambito di accoglienza di studenti stranieri sono state messe a punto iniziative volte a migliorare i servizi per gli studenti:

- è stato fatto un Welcome Day per gli studenti stranieri (3 Novembre 2016);
- sono stati istituiti cinque tutor multiculturali, che parlano tedesco, inglese, francese e albanese, attivi da fine Settembre 2016 per aiutare tutti gli studenti internazionali nelle prime fasi dell'integrazione a Firenze (sono stati ufficialmente presentati nel welcome day).

L'Ateneo sostiene azioni per l'incremento del numero dei *Visiting Professor* e ne cura i servizi di accoglienza. Una apposita sezione del sito web di Ateneo, predisposta sia in italiano che in inglese, fornisce informazioni utili all'ingresso e al soggiorno in Italia ed i servizi di supporto all'accoglienza:

- Modalità di ingresso e soggiorno in Italia di cittadini stranieri;
- Procedure per il visto e il permesso di soggiorno;
- Modelli per lettere di invito;
- Strutture ricettive;
- Richiesta del codice fiscale;
- Assistenza sanitaria.

## 1 – *Presentazione* dell'Ateneo

La pagina è raggiungibile dalla home page UNIFI – Ateneo nel mondo (<http://www.unifi.it/vp-10850-welcome-service.html>).

Coerentemente con la propria dimensione internazionale dello studio e della ricerca, Unifi riconosce l'importanza strategica della cooperazione allo sviluppo. L'obiettivo generale è promuovere partenariati di qualità e innovativi all'interno di ambiti e aree strategiche di intervento che costituiscono i punti di forza e di eccellenza di Unifi al fine di favorire la mobilità di studenti, docenti e ricercatori da e con i Paesi in via di sviluppo (PVS), lo scambio di competenze, la sinergia e ottimizzazione di risorse e obiettivi, il miglioramento delle condizioni di accesso al know-how tecnologico e alle opportunità finanziarie, il potenziamento delle forme di cooperazione decentrata, con particolare attenzione ai gruppi più vulnerabili, nonché dell'Eco-sostenibilità a lungo termine delle azioni di sviluppo.

Nel 2016 gli Organi accademici di Ateneo hanno approvato un **Protocollo d'intesa con l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo sviluppo**, con l'obiettivo di sviluppare un rapporto di collaborazione interistituzionale teso al perseguimento degli obiettivi generali e specifici previsti dalla legislazione italiana in materia di cooperazione internazionale, ed, in particolare, nel settore di intervento definito come "sviluppo agricolo e della governance e valorizzazione del territorio".

L'Ateneo ha ottenuto un importante successo nell'ambito di Erasmus+ KA107 "International Credit Mobility" (call 2017), con il finanziamento di un progetto di mobilità con Armenia e Myanmar. Il progetto coinvolge il Dipartimento di Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS) ed ha quali partner la Yerevan State University (Armenia) e la Mandalay University (Myanmar), con cui il nostro Ateneo ha già in vigore accordi di collaborazione culturale e scientifica.

Parte non trascurabile delle attività relative all'internazionalizzazione consiste nella diffusione di informazioni sulle opportunità di studio, lavoro e ricerca all'estero per studenti, laureati e dottorandi nonché nella promozione dei bandi e dei programmi europei di formazione e ricerca; queste attività sono perseguite tramite la cura dei servizi di newsletter; il costante aggiornamento di pagine dedicate all'internazionalizzazione del sito dell'Ateneo, l'organizzazione di giornate e eventi specifici.

Unifi aderisce a reti interuniversitarie sia europee che internazionali, partecipando attivamente a diversi gruppi di lavoro.

- European University Association (EUA): l'associazione riunisce i Rettori di tutte le Università europee, rappresenta un riferimento per le politiche di governance universitaria in ambito europeo e internazionale;
- Unione delle Università del Mediterraneo;
- EMNES Euromediterranean Network for Economic Studies ([www.emnes.org](http://www.emnes.org));
- PRIMA – Partnership for research and innovation in the Mediterranean Area.

Sono inoltre presenti in Ateneo:

- **Istituto Confucio**: organismo tramite il quale la Cina promuove nel mondo lo studio e la diffusione della sua lingua e della sua cultura (<https://www.istitutoconfucio.unifi.it/>);

1 – *Presentazione* dell'Ateneo

- **Centro Linguistico di Ateneo:** offre agli studenti e al personale universitario servizi per l'apprendimento delle lingue straniere e dell'italiano per gli studenti di scambio e internazionali (<https://www.cla.unifi.it/>);
- **Centro di Servizi Culturali per Stranieri:** offre servizi di orientamento e supporto per studenti stranieri (<https://www.ccs.unifi.it/>).

## 6. Le risorse umane

La consistenza del personale dell'Ateneo è qui sotto rappresentata. A fronte di un corpo docente di oltre 1.600 unità sono impiegati circa 1.500 unità di personale tecnico-amministrativo, oltre un centinaio di collaboratori linguistici e circa 900 assegnisti.

Si tratta pertanto di un rapporto medio di copertura per ciascun docente di circa 30 studenti, con affiancamento di quasi una unità di personale tecnico-amministrativo (comunque inferiore all'unità) per le necessarie attività amministrative, gestionali e di supporto.

Si presentano alcuni dati di interesse.

TABELLA 9: PERSONALE IN SERVIZIO AL 31 LUGLIO DI CIASCUN ANNO (FONTE: BOLLETTINO DI STATISTICA)

PERSONALE	2015	2016	2017
<b>Docenti</b>			
Professori Ordinari	453	437	404
Professori Associati	600	712	709
Ricercatori	540	382	364
Ricercatori a tempo determinato	112	147	202
<b>Personale tecnico-amministrativo (per area funzionale)</b>			
Dirigenti	9	9	10
<i>di cui a tempo determinato</i>	2	3	3
Area amministrativa	709	711	713
<i>di cui a tempo determinato</i>	19	18	17
Area medica, odontoiatrica e socio-sanitaria	44	42	42
Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	589	589	590
<i>di cui a tempo determinato</i>	32	19	43
Area biblioteche	151	146	145
<i>di cui a tempo determinato</i>	2	2	1
Area servizi generali e tecnici	33	32	32
<b>Collaboratori ed esperti linguistici</b>	84	79	81
<i>di cui a tempo determinato</i>	3	2	2
<b>Assegnisti di ricerca</b>	800	778	847
<b>Totale</b>	<b>4.124</b>	<b>4.064</b>	<b>4.139</b>

1 – Presentazione dell'Ateneo

FIGURA 16: PERSONALE DOCENTE PER GENERE

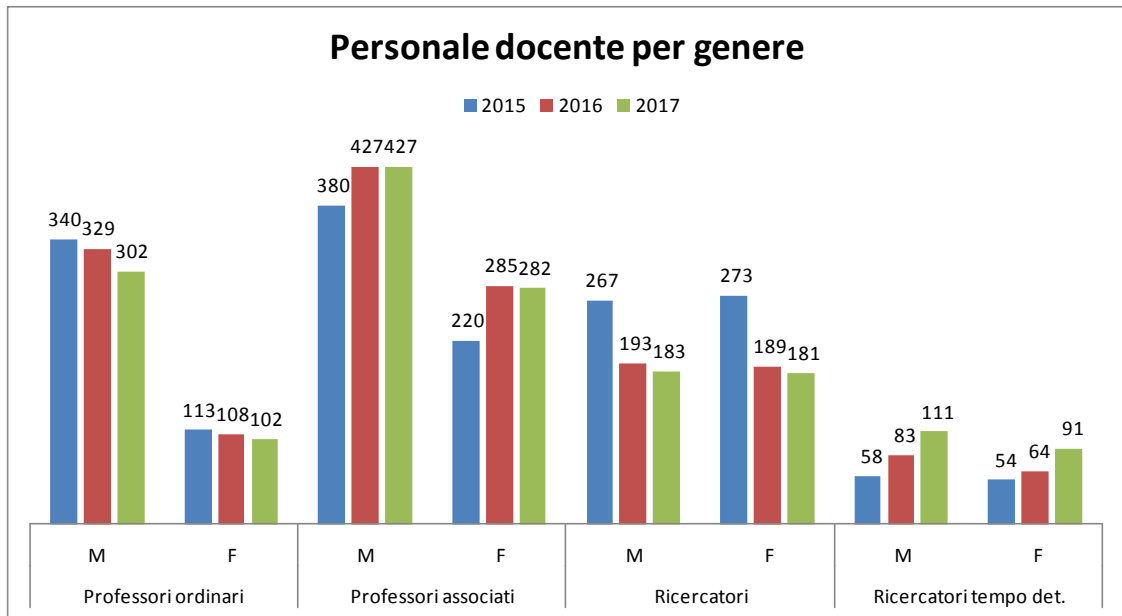
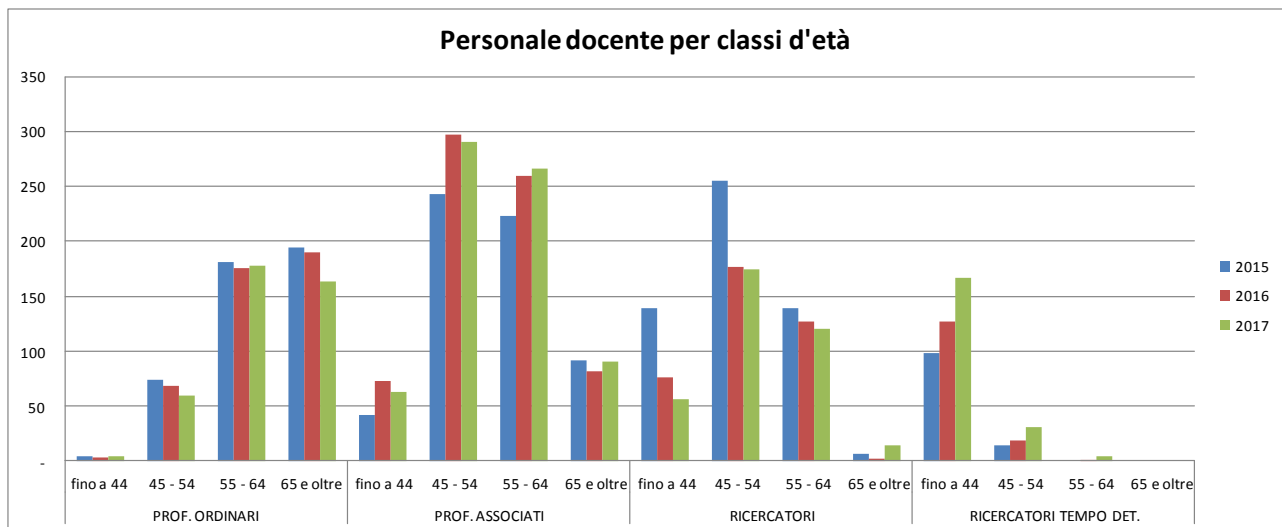


FIGURA 17: PERSONALE DOCENTE PER ETÀ



1 – Presentazione dell'Ateneo

FIGURA 18: PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO PER ETÀ

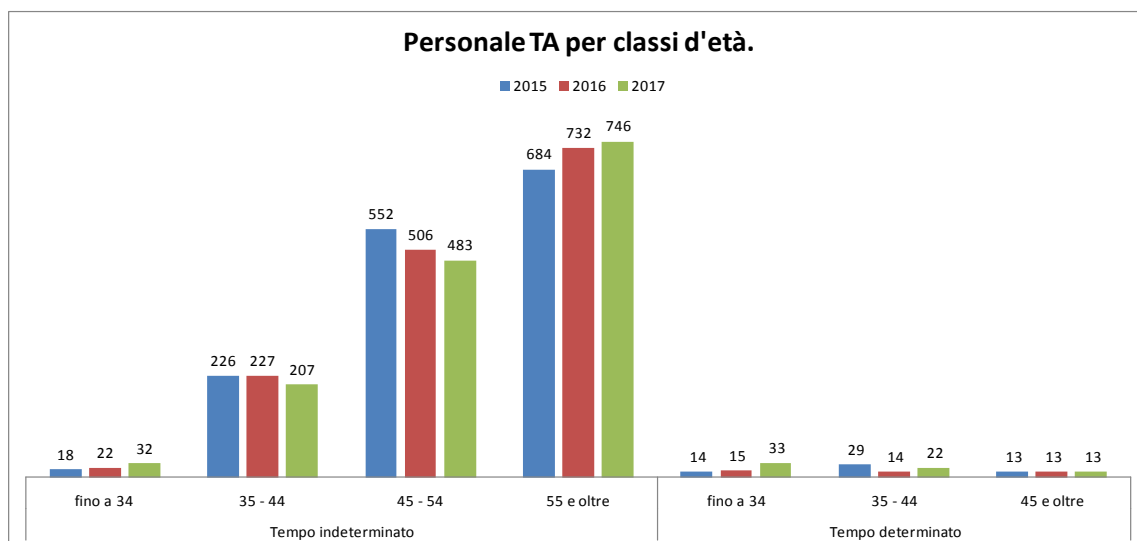
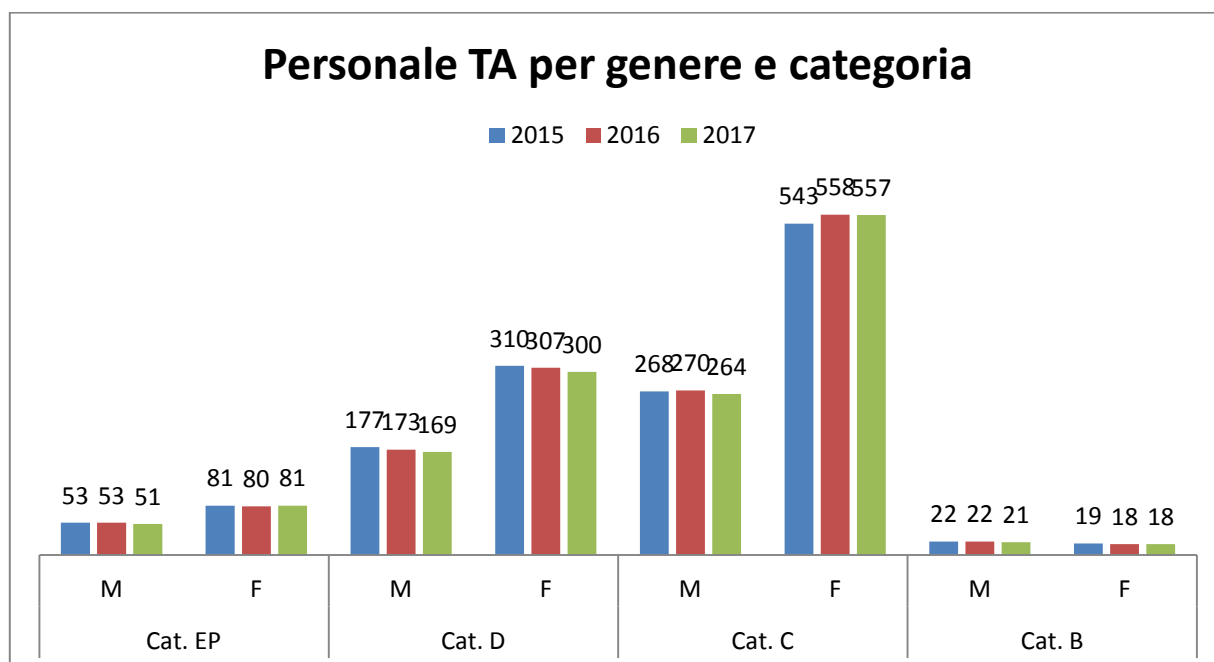


FIGURA 19: PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO PER GENERE E CATEGORIA



Dopo anni di costante diminuzione di personale, l'Ateneo è ora impegnato in politiche di reclutamento per il raggiungimento e mantenimento della quota di sostenibilità calcolata su 1.700 docenti con rapporto tendenziale di 1 a 1 con la componente tecnico-amministrativa (oggi 0,91) e per il mantenimento di un equilibrato rapporto interno delle diverse componenti, anche in relazione agli assetti raggiunti in atenei di analoghe proporzioni.

*1 – Presentazione dell'Ateneo***7. Ricerca e produzione scientifica**

La ricerca su base competitiva è finanziata attraverso il FIRST (Fondo per gli Investimenti nella Ricerca Scientifica e Tecnologica), i cui principali interventi sono quelli dei bandi PRIN (Progetti di Rilevante Interesse Nazionale) e FIRB (Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base).

Nell'ambito dei programmi ministeriali (PRIN, SIR, FIR, FIRB) dal 2011 al 2015 l'Università di Firenze ha ricevuto finanziamenti per 101 progetti di ricerca in qualità di coordinatore o di unità locale ([http://www.unifi.it/upload/sub/ricerca/progetti\\_nazionali.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/ricerca/progetti_nazionali.pdf)).

Una grande importanza riveste la capacità di accesso da parte delle istituzioni italiane e dell'Università di Firenze in particolare ai finanziamenti erogati per la ricerca dalla Commissione Europea con il Programma Quadro Horizon 2020 (H2020), nell'ambito del quale il tasso di successo dell'Ateneo di Firenze nell'ammissione ai finanziamenti (10,6%) è ancora inferiore rispetto alla media europea (13,2%) nonché rispetto al contributo nazionale alla dotazione finanziaria del programma (12,5%).

Sul piano della qualità della produzione scientifica sono senz'altro da citare le analisi e le considerazioni svolte a seguito dei risultati della valutazione della qualità della ricerca e la conseguente attribuzione della quota premiale del FFO, i cui effetti sono destinati a permanere nel prossimo quadriennio.

ANVUR ha concluso nel 2017 le operazioni della seconda tornata di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014), alla quale hanno partecipato 94 università statali e non statali, 12 enti di ricerca vigilati dal MIUR e 26 enti volontari, che complessivamente hanno conferito alla valutazione quasi 118.000 prodotti della ricerca.

La qualità della ricerca negli atenei statali italiani appare in aumento, soprattutto per la convergenza tra aree geografiche e la crescita degli atenei del Mezzogiorno; se però la grande maggioranza degli atenei di grandi dimensioni vede ridurre la differenza tra IRAS1 e quota dimensionale rispetto alla tornata precedente di valutazione, l'Università di Firenze migliora invece la propria performance, posizionandosi al 17° posto complessivo, seconda tra gli atenei del Centro Italia.

Su base nazionale l'Ateneo migliora i propri risultati anche su tutti gli altri parametri di valutazione:

- IRAS2, indicatore di mobilità (reclutamento): è l'unico parametro che mostra un valore inferiore alla dimensione di Ateneo, a causa della riduzione degli addetti reclutati o in mobilità. Ciononostante, a livello nazionale l'Ateneo passa dal 9° al 6° posto, confermando il miglioramento della qualità dei prodotti presentati;
- IRAS3, indicatore di attrazione risorse: sebbene in termini assoluti la capacità di attrarre risorse sia leggermente diminuita, a causa della riduzione nel numero di addetti, nel panorama nazionale l'Ateneo rimane ai primi posti e migliora la propria posizione;
- IRAS4, indicatore di alta formazione: in lieve peggioramento, l'Ateneo tuttavia mantiene la sua leadership a livello nazionale (secondo posto);
- IRAS5, indicatore di miglioramento: misura il confronto tra VQR2004-2010 e 2011-2014, con un risultato ampiamente positivo passando da un +8.14% a un +44.79%.



*1 – Presentazione dell’Ateneo***8. Il trasferimento delle conoscenze**

Nell’ambito della cosiddetta terza missione, l’Ateneo è fortemente impegnato per la valorizzazione e lo sfruttamento della conoscenza: la trasformazione diretta in innovazione dei risultati della ricerca e della formazione diviene così asse strategico per la crescita e il progresso, contribuendo allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società.

La crescita di importanza del trasferimento tecnologico, così come la diffusione della cultura della terza missione, unitamente al consolidamento dei servizi di formazione al lavoro, di incontro con il lavoro per l’inserimento dei laureati nel mondo delle professioni, oltre alla collaborazione con le istituzioni, le imprese, i Distretti Regionali, e i cluster Tecnologici Nazionali rappresentano le direttrici lungo cui l’Ateneo si muove da tempo. A testimonianza delle azioni promosse e sviluppate si citano a titolo di esempio: Career Service, Percorsi di pre-incubazione, Impresa Campus, nascita del FIRST Lab – FIREnze SmarT working Lab, partecipazione alla Rete degli acceleratori promossa da Confindustria, avvio dell’ecosistema Metropolitano dell’innovazione, partecipazione ai progetti Faber e Hubble, I edizione italiana di Campus Party, corsi di formazione sugli elementi di proprietà intellettuale. In aggiunta, dal 2018 si darà attivazione alle attività di coworking presso il Polo delle Scienze Sociali.

Alcuni dati:

**TAVOLA 2: KEY-FACTS RELATIVI AL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

<b>TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Prima edizione italiana di Campus Party:</b> 564 studenti UNIFI iscritti - <b>171 studenti effettivi partecipanti</b> - 1727 iscrizioni complessive a workshop/talk - 51 studenti UNIFI partecipanti alle attività di matching con Aziende</li> <li>▪ <b>Palestra di intraprendenza:</b> 21 edizioni dal 2012 - oltre 350 partecipanti</li> <li>▪ <b>Impresa Campus:</b> dal 2013, n.131 candidature raccolte, 64 progetti ammessi e oltre 180 giovani under 40 coinvolti. Costituite 4 start-up</li> <li>▪ <b>40 Brevetti</b> (Portafoglio attivo) oltre a <b>13 domande</b> depositate coperte dal periodo di segretezza (<a href="https://www.unifi.it/cmpro-v-p-10419.html">https://www.unifi.it/cmpro-v-p-10419.html</a>)</li> <li>▪ <b>1 deposito SIAE</b></li> <li>▪ <b>46%</b> brevetti valorizzati (concessioni in licenza o cessione)</li> <li>▪ <b>45 Spin-off</b> di cui 10 ospitate all’interno di IUF (<a href="https://www.unifi.it/cmpro-v-p-5973.html#spin-off_attivi">https://www.unifi.it/cmpro-v-p-5973.html#spin-off_attivi</a>)</li> <li>▪ <b>50</b> laboratori congiunti attivi e <b>5</b> in fase di costituzione (<a href="https://www.unifi.it/CMpro-v-p-2609.html">https://www.unifi.it/CMpro-v-p-2609.html</a>)</li> </ul>

**9. Le risorse economiche**

Allo stato attuale la fotografia dell’Ateneo presenta una considerevole e perdurante solidità economico-finanziaria, che costituisce un dato di oggettivo rilievo per una sostenibile tensione allo sviluppo e all’innovazione da perseguire attraverso politiche di investimento in risorse umane, strumentali, edilizie.

L’Ateneo presenta infatti da alcuni anni un bilancio in utile di esercizio.

La gestione dei proventi operativi dimostra la regolarità dei flussi che alimentano il sistema e la loro consistenza nel tempo.

## 1 – Presentazione dell'Ateneo

TABELLA 10: PROSPETTO DEI PROVENTI

	2018	2019	2020
PROVENTI PROPRI	70.353	70.353	70.352
<i>Proventi per la didattica</i>	57.293	57.293	57.293
<i>Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico</i>	13.060	13.060	13.060
CONTRIBUTI	305.561	304.830	303.830
<i>Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali</i>	259.165	258.433	257.433
<i>Contributi Regioni e Province autonome</i>	11.201	11.202	11.202
<i>Contributi altre Amministrazioni locali</i>	3.245	3.245	3.245
<i>Contributi Unione Europea e altri Organismi internazionali</i>	14.360	14.360	14.360
<i>Contributi da altre Università</i>	1.850	1.850	1.850
<i>Contributi da altri soggetti pubblici</i>	5.187	5.187	5.187
<i>Contributi da soggetti privati</i>	10.553	10.553	10.553
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	40.233	38.650	38.652
<i>Proventi da risorse patrimoniali</i>	291	292	293
<i>Proventi da trasferimenti</i>	27.135	27.135	27.135
<i>Altri proventi</i>	12.807	11.223	11.224
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI</b>	416.147	413.833	412.834

## 1.3. ASSETTO ORGANIZZATIVO

L'assetto istituzionale dell'Ateneo è descritto nello Statuto (consultabile alla pagina <http://www.unifi.it/cmpro-v-p-8500.html>). Di seguito sono elencati gli Organi di Governo e gli Organi tecnici, con il puntamento alle relative pagine informative.

TAVOLA 3: ORGANI DI GOVERNO DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE

<b>ORGANI DI GOVERNO</b>
<b> Rettore </b> ( <a href="http://www.unifi.it/vp-2748-rettore-e-prorettori.html">http://www.unifi.it/vp-2748-rettore-e-prorettori.html</a> )
<b> Prorettori e Delegati: </b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prorettore Vicario con delega all'innovazione della didattica</li> <li>• Prorettore al Trasferimento tecnologico e ai rapporti con il territorio e con il mondo delle imprese</li> <li>• Prorettore all'Area medico-sanitaria</li> <li>• Prorettore alla Ricerca scientifica nazionale e internazionale</li> <li>• Prorettore alle Relazioni internazionali</li> <li>• Prorettore alla Comunicazione interna ed esterna e al public engagement</li> <li>• Delegato alla Programmazione personale docente e risorse</li> <li>• Delegato alla Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio e al Contenzioso</li> <li>• Delegata al Dottorato di ricerca</li> <li>• Delegato al Bilancio</li> <li>• Delegato alle Relazioni sindacali e al Contenzioso</li> </ul>
<b> Senato Accademico </b> ( <a href="http://www.unifi.it/vp-2751-senato-accademico.html">http://www.unifi.it/vp-2751-senato-accademico.html</a> )
<b> Consiglio di Amministrazione </b> ( <a href="http://www.unifi.it/vp-2749-consiglio-di-amministrazione.html">http://www.unifi.it/vp-2749-consiglio-di-amministrazione.html</a> )

## 1 – Presentazione dell'Ateneo

<b>Collegio dei revisori dei conti</b> ( <a href="http://www.unifi.it/vp-2753-collegio-dei-revisori-dei-conti.html">http://www.unifi.it/vp-2753-collegio-dei-revisori-dei-conti.html</a> )
<b>Nucleo di Valutazione</b> ( <a href="http://www.unifi.it/vp-2756-nucleo-di-valutazione.html">http://www.unifi.it/vp-2756-nucleo-di-valutazione.html</a> )
<b>Direttore Generale</b> ( <a href="http://www.unifi.it/vp-2612-direttore-generale.html">http://www.unifi.it/vp-2612-direttore-generale.html</a> )
<b>ALTRI ORGANI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Collegio di Disciplina</b> (<a href="http://www.unifi.it/vp-9500-collegio-di-disciplina.html">http://www.unifi.it/vp-9500-collegio-di-disciplina.html</a>)</li> <li>• <b>Comitato unico di garanzia per le pari opportunità</b> (<a href="http://www.unifi.it/vp-9265-comitato-unico-di-garanzia-per-le-pari-opportunita.html">http://www.unifi.it/vp-9265-comitato-unico-di-garanzia-per-le-pari-opportunita.html</a>)</li> <li>• <b>Garante</b> (<a href="http://www.unifi.it/vp-2760-garante.html">http://www.unifi.it/vp-2760-garante.html</a>)</li> <li>• <b>Commissione di garanzia per l'accertamento delle violazioni del codice etico</b> (<a href="http://www.unifi.it/vp-10857-commissione-di-garanzia-per-l-accertamento-delle-violazioni-del-codice-etico.html">http://www.unifi.it/vp-10857-commissione-di-garanzia-per-l-accertamento-delle-violazioni-del-codice-etico.html</a>)</li> <li>• <b>Comitato tecnico-amministrativo</b> (<a href="http://www.unifi.it/vp-2758-comitato-tecnico-amministrativo.html">http://www.unifi.it/vp-2758-comitato-tecnico-amministrativo.html</a>)</li> <li>• <b>Collegio dei Direttori di Dipartimento</b> (<a href="http://www.unifi.it/vp-9483-collegio-dei-direttori-di-dipartimento.html">http://www.unifi.it/vp-9483-collegio-dei-direttori-di-dipartimento.html</a>)</li> </ul>

Come previsto dalla Legge 240/2010, c.d. Legge Gelmini, l'Università di Firenze si articola in **Dipartimenti**, Strutture organizzative fondamentali per la programmazione e l'esercizio delle attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico. Attualmente i Dipartimenti sono 24, come esposto nella successiva tavola delle Strutture. A loro corredo e per le attività di ricerca di rilevante impegno e durata e che coinvolgono più Dipartimenti e altri Enti di ricerca, sono attualmente costituiti in Ateneo **36 Centri di Ricerca**.

Il coordinamento delle attività didattiche impartite nei corsi di laurea, nei corsi di laurea magistrale, nelle scuole di specializzazione, nonché la gestione dei relativi servizi avviene nelle **10 Scuole**, ognuna costituita da uno o più Dipartimenti.

Dopo la fase di adeguamento alla riforma e della relativa sperimentazione, sono attualmente in corso i lavori di revisione dello Statuto ed è in atto una riflessione organizzativa circa il più evoluto assetto dipartimentale, volta ad una definitiva revisione delle funzioni e della consistenza delle Strutture.

All'interno dell'Ateneo operano, come Strutture dotate di particolari prerogative di autonomia gestionale, il **Sistema Bibliotecario**, il **Sistema Informatico**, il **Sistema Museale**, il **Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore (CsaVRI)** e il **Centro Linguistico di Ateneo**, deputate ad assicurare trasversalmente alle altre Strutture la fruizione e la valorizzazione del patrimonio documentale e scientifico, il funzionamento e lo sviluppo delle infrastrutture informatiche, la valorizzazione della ricerca di Ateneo e l'erogazione dei corsi di lingua.

Inoltre l'Ateneo ha istituito – anche in collaborazione con altre Università, enti pubblici e privati – **13 Centri di Servizio**, le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi, prevalentemente per offrire servizi di supporto alle attività didattiche, di ricerca e innovazione, valorizzazione dei beni culturali, sviluppo delle attività editoriali promosse internamente.

TAVOLA 4: STRUTTURE DELL'ATENEO

<b>STRUTTURE</b>
<p><b>24 Dipartimenti</b> (<a href="http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9240.html">http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9240.html</a>)</p> <p><b>5 di Area Biomedica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT)</a></li> <li>• <a href="#">Medicina Sperimentale e Clinica (DMSC)</a></li> <li>• <a href="#">Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)</a></li> <li>• <a href="#">Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche "Mario Serio " (SBSC)</a></li> <li>• <a href="#">Scienze della Salute (DSS)</a></li> </ul> <p><b>6 di Area Scientifica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Biologia (BIO)</a></li> <li>• <a href="#">Chimica "Ugo Schiff"</a></li> <li>• <a href="#">Fisica e Astronomia</a></li> <li>• <a href="#">Matematica e Informatica "Ulisse Dini" (DIMAI)</a></li> <li>• <a href="#">Scienze della Terra (DST)</a></li> <li>• <a href="#">Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DISIA)</a></li> </ul> <p><b>3 di Area delle Scienze Sociali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)</a></li> <li>• <a href="#">Scienze Giuridiche (DSG)</a></li> <li>• <a href="#">Scienze Politiche e Sociali (DSPS)</a></li> </ul> <p><b>6 di Area Tecnologica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Architettura (DIDA)</a></li> <li>• <a href="#">Gestione dei Sistemi Agrari, Alimentari e Forestali (GESAAF)</a></li> <li>• <a href="#">Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)</a></li> <li>• <a href="#">Ingegneria dell'Informazione (DINFO)</a></li> <li>• <a href="#">Ingegneria Industriale (DIEF)</a></li> <li>• <a href="#">Scienze delle Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente (DISPAA)</a></li> </ul> <p><b>4 di Area Umanistica e della Formazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Lettere e Filosofia (DILEF)</a></li> <li>• <a href="#">Lingue, Letterature e Studi Interculturali (LILSI)</a></li> <li>• <a href="#">Scienze della Formazione e Psicologia (SCIFOPSI)</a></li> <li>• <a href="#">Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)</a></li> </ul>
<p><b>10 Scuole</b> (<a href="http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9333.html">http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9333.html</a>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agraria</li> <li>• Architettura</li> <li>• Economia e Management</li> <li>• Giurisprudenza</li> <li>• Ingegneria</li> <li>• Psicologia</li> <li>• Scienze della Salute Umana</li> <li>• Scienze Matematiche Fisiche e Naturali</li> <li>• Scienze Politiche</li> <li>• Scienze Umanistiche e della Formazione</li> </ul>

1 – *Presentazione* dell'Ateneo**36 Centri di Ricerca** (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10011.html>):

- 8 Centri di Ricerca, Trasferimento e Alta Formazione
- 13 Centri Interdipartimentali
- 15 Centri Interuniversitari

**Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)** (<http://www.sba.unifi.it/>)**Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF)** (<http://www.siaf.unifi.it/>)**Sistema Museale** ([www.msn.unifi.it](http://www.msn.unifi.it))**Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore (CsaVRI)**(<https://www.unifi.it/vp-6104--csavri.html>)**Centro Linguistico di Ateneo (CLA)** (<https://www.cla.unifi.it/>)**Centri di servizio e beni culturali** ([https://www.unifi.it/cmpro-v-p-10011.html#centri\\_servizio](https://www.unifi.it/cmpro-v-p-10011.html#centri_servizio)):

- Centro di Ricerca di Risonanze Magnetiche – CERM (Infrastruttura Europea)
- Centro di Cristallografia Strutturale – CRIST
- Centro di Microscopia Elettronica e Microanalisi – M.E.M.A.
- Centro di Servizi Culturali per Stranieri
- Centro di Servizi per le Biotecnologie di Interesse Agrario, Chimico e Industriale – CIBIACI
- Centro di Spettrometria di Massa – CISM
- Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio – Ce.S.A.L.
- Centro Servizi di Ateneo per l'Istituto Confucio
- Centro Studi "Aldo Palazzeschi"
- Centro Studi Erbario Tropicale
- Firenze University Press – F.U.P.
- Istituto Papirologico "Girolamo Vitelli"
- IUSSAF Istituto Universitario di Studi Superiori dell'Ateneo di Firenze

L'Università, nel rispetto delle norme vigenti in materia, detiene quote di partecipazione in alcune società e controlla alcuni enti di diritto privato (associazioni, consorzi, fondazioni) per lo svolgimento di attività di ricerca e didattica in sinergia con altri enti pubblici e privati (<http://www.unifi.it/vp-9674-enti-controllati.html>); entità, funzioni attribuite e attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate sono soggette ad attento monitoraggio e al percorso di razionalizzazione imposto dalla più recente normativa in merito. In proposito l'Ateneo, ha ottemperato alle indicazioni normative del D.lgs. 75/2017 compiendo una riduzione delle partecipazioni in funzione degli interessi e finalità istituzionali. Tra le partecipazioni si segnala quella col PIN che assolve alla funzione di erogazione dell'offerta formativa nel territorio di Prato, favorendo in quello stesso contesto la promozione e lo sviluppo della ricerca (Laboratori scientifici/didattici).

La gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Università degli Studi di Firenze è affidata alla **Struttura Amministrativa di Ateneo** che, coordinata dal Direttore Generale, contribuisce ad assicurare la funzionalità delle attività istituzionali degli Organi e delle Strutture di Ateneo orientandole al miglioramento delle prestazioni e dei servizi. Secondo i principi della riorganizzazione avviata con il 2015 ([DDG 344/2015](http://www.unifi.it/ddg-344-2015)), si tratta di una tecnostruttura unitaria di stampo matriciale (servizi intermedi – servizi finali) fortemente impegnata in un processo di integrazione con le altre componenti professionali di Ateneo con valorizzazione delle proprie attitudini e ambito di impiego a supporto dei processi istituzionali.

## 1 – Presentazione dell'Ateneo

La complessa riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative avviata nel 2015 ha teso a superare la naturale limitazione della precedente organizzazione per funzioni, disegnando una nuova organizzazione ispirata a logiche di processo con primario orientamento ai risultati e alla soddisfazione dei bisogni degli stakeholder. In questo modo si è inteso avviare un percorso finalizzato a superare le precedenti frammentazioni organizzative, razionalizzando le procedure e ottimizzando l'utilizzo delle risorse attraverso la forte responsabilizzazione della compagine dirigenziale e dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento, valorizzando le risorse coinvolte nei processi, creando nuove reti professionali e facendo della spinta all'innovazione un traino importante di cambiamento.

Negli anni 2015-2017 si sono pertanto succeduti numerosi decreti di organizzazione che hanno condotto ad un completo riassetto della struttura organizzativa dell'Ateneo, con la revisione e l'aggiornamento del disegno delle Aree dell'Amministrazione Centrale della tecnostruttura e dei Dipartimenti. Nel rispetto dell'art. 13, c. 1, lett. c), D.lgs. n. 33/2013, e per sostenere adeguatamente tale spinta di cambiamento, l'Ateneo si è dotato di una specifica pagina sul sito istituzionale <http://www.unifi.it/CMpro-v-p-8133.html>, dedicata a contenere e sistematizzare gli atti di aggiornamento organizzativo.

La struttura amministrativa centrale dell'Ateneo fiorentino prevede attualmente **9 aree dirigenziali**, che presidiano le aggregazioni di processi e garantiscono il naturale apporto di risorse umane ed economiche al loro svolgimento.

Sono inoltre riconosciuti come processi ad alta rilevanza, trasversali a tutti i processi di Ateneo, e perciò presidiati da dirigenti le seguenti funzioni:

- Comunicazione e Public Engagement
- Formazione
- Sicurezza e protezione
- Prevenzione della corruzione e trasparenza.

È previsto inoltre un presidio dirigenziale diretto sui processi a rilevanza strategica, che attualmente sono:

- Orientamento e Job Placement
- Coordinamento Relazioni Internazionali
- Centrale Acquisti.

La sottoarticolazione amministrativa centrale richiama logiche non gerarchiche e di condivisione delle competenze; l'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo fiorentino è raffigurato al link <http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html>, che evidenzia la presenza di alcuni elementi organizzativi fondanti la rete professionale e i relativi snodi:

- **Unità di processo:** Strutture organizzative aggregatrici di processi omogenei, alle quali sono preposte figure di responsabilità (personale di categoria EP)
- **Unità funzionali:** entità organizzative che aggregano attività e funzioni comuni, alle quali sono preposte figure di responsabilità definite *posizioni organizzative* (personale di categoria D)

*1 – Presentazione dell'Ateneo*

- **Funzioni di responsabilità e specialistiche:** sono attribuite al personale di categoria B, C e D; si concretizzano nella gestione di processi e/o di attività amministrative, contabili o tecniche, di particolare complessità e rilievo. Sono connotate dalla complessità delle competenze attribuite, dalla specializzazione richiesta per l'affidamento dei compiti affidati e dalle caratteristiche innovative della professionalità impiegata.

Nei Dipartimenti (e nelle Scuole e Centri che vi insistono) la responsabilità generale dell'azione amministrativa è affidata al Responsabile Amministrativo del Dipartimento (RAD), che opera in stretta relazione con le aree centrali professionalmente afferenti alla direzione generale. A completamento organizzativo degli assetti dipartimentali sono state attivate funzioni specialistiche di supporto all'azione del RAD, analogamente a quanto definito nella sottoarticolazione dell'Amministrazione Centrale. Esse rappresentano ulteriori elementi di rete professionale fra Strutture omogenee e fra Strutture e funzioni centrali. Le funzioni amministrative di Ateneo sono infatti complessivamente supportate da una rete professionale costituita per singole materie tra Dirigenti e RAD, coordinati dal Direttore Generale stesso.

La necessaria sinergia dei sistemi e la spinta al cambiamento rende l'organizzazione un contesto flessibile orientato a trasformazioni e rivisitazioni, necessarie o fisiologiche in relazione alle dinamiche esterne ed interne, anche di durata temporanea per assecondare obiettivi specifici.

2 – *Obiettivi* generali e analisi di posizionamento**2. OBIETTIVI GENERALI E ANALISI DI POSIZIONAMENTO**

La conoscenza degli elementi di contesto è determinante per le successive azioni di pianificazione. In relazione a quanto in premessa indicato, nelle pagine che seguono si presenteranno sinteticamente le informazioni inerenti il posizionamento dell'Ateneo rispetto alle politiche valutative e distributive ministeriali (assegnazione fondi per il funzionamento – FFO – esiti VQR, PROPER, indice di indebitamento, ecc.). Sarà cioè esaminata la posizione dell'Ateneo rispetto a quegli obiettivi generali di sistema che determinano il livello di performance complessivamente raggiunto e che determineranno successivamente le dimensioni delle performance conseguibili. Successivamente saranno esaminate le informazioni riguardanti il rapporto dell'Ateneo con i competitors nazionali e internazionali, attraverso l'esame dei principali ranking. Infine verranno presentati i dati generali di posizionamento dell'Ateneo nel contesto della rilevazione Good Practice in relazione all'efficacia e all'efficienza dei servizi ed al benessere organizzativo; dati, questi ultimi, che saranno utilizzati in più sezioni del presente documento, con diversi fini e per differenti applicazioni.

**2.1. L'ATENEO E GLI OBIETTIVI GENERALI DI SISTEMA**

Interessanti spunti dimensionali e di posizionamento possono essere dedotti dal sistema di finanziamento pubblico degli atenei, che riconosce un'erogazione dipendente dal volume storico delle attività, da fattori di domanda di formazione e dai risultati conseguiti nei recenti esercizi nei principali obiettivi istituzionali<sup>2</sup>.

Attese le variazioni intervenute, l'incidenza dell'Ateneo fiorentino sul totale nazionale del FFO è pari al 3,41%, in ulteriore lieve diminuzione rispetto al 3,44% del 2016 e al 3,53% nel 2015, per effetto soprattutto del minor peso dei criteri storici e del minor sostegno da perequazione.

I dati però confermano, come già avvenuto nel precedente esercizio di valutazione, le buone prestazioni dell'Ateneo nella VQR 2011-14 (IRFS=3,57% del sistema nazionale). Ciò ha portato ad un peso della componente premiale (3,43%) lievemente più alto rispetto al peso della componente base (3,40%). Dato questo da leggersi positivamente.

Per quanto concerne la quota premiale, inoltre, si registra un netto miglioramento dell'indicatore IRAS2 relativo ai risultati VQR dei nuovi reclutati (dal 2,58% del 2016 al 3,57% del 2017). Si ravvisa invece un andamento non pienamente soddisfacente dell'indicatore relativo all'autonomia responsabile (3,11%) anche perché basato su fenomeni precedenti all'individuazione degli obiettivi della programmazione 2016-2018.

Considerando che l'Università di Firenze assorbe il 3,30% delle assegnazioni in quota costo standard – criterio che a regime sostituirà i criteri storici basati sulla numerosità di docenti e ricercatori nei singoli atenei – ed il 3,43% della quota premiale, e ipotizzando una quota base che pesi per circa il 70% e un

<sup>2</sup> La modalità di determinazione delle quote del FFO è variata rispetto ai precedenti esercizi. Cambia la distribuzione della quota base che è assegnata per il 71% su storico, perequazione e altri parametri residuali, mentre per il restante 29% sulla base del costo standard per studente. Nella quota premiale sono poi variati i parametri di distribuzione con principale impiego dei risultati della VQR 2011-14. In particolare il 60% sulla base dei risultati della VQR 2011-2014, il 20% secondo i risultati raggiunti nella VQR 2011-14 dai nuovi reclutati, il 20% secondo le performance conseguite nella cosiddetta "autonomia responsabile", ossia negli indicatori autodeterminati dagli atenei per i quali è premiato il livello di miglioramento conseguito.



## 2 – Obiettivi generali e analisi di posizionamento

premiare per il restante 30%, si ottiene un peso a regime dell’Ateneo fiorentino fra il 3,3 e il 3,4% del totale nazionale (3,34% con i dati 2017).

Il posizionamento dell’Ateneo derivante dall’analisi FFO, così come da altre analisi di confronto, è quindi confermato nella fascia dei “Mega-atenei”, al 7° posto fra gli atenei dimensionalmente maggiori, e precisamente compreso fra la posizione dell’Università degli Studi di Torino e quella del Politecnico di Milano. Segue tavola illustrativa dei principali confronti dimensionali.

**TABELLA 11: DI POSIZIONAMENTO DELL’ATENEIO FIORENTINO IN RELAZIONE AGLI ALTRI ATENEI STATALI ITALIANI**

<b>Metrica</b>	<b>Posizionamento fra gli atenei pubblici</b>	<b>Quota sul sistema (%)</b>
Valore FFO assegnato	7	3,4
Numero di docenti e ricercatori	7	3,4
Costo del personale di ruolo	7	3,4
Numero studenti	7	3,4
IRFS VQR 2011- 2014	7	3,6
% Politiche reclutamento Personale VQR 2014 – 2016 (IRAS 2)	9	3,6
Dipartimenti di eccellenza	4	5,1
Ammontare contribuzione studentesca	10	2,5

La tavola evidenzia in particolare l’allineamento delle percentuali dimensionali alla misura del 3,4-3,6%, ambito nel quale è posizionata l’incidenza dell’Ateneo sul sistema nazionale. Tale situazione di sostanziale armonizzazione degli indicatori (sia di domanda che di offerta), meglio di ogni altra considerazione esplicita la piena sostenibilità e armonizzazione recuperate nel tempo dall’Ateneo e il raggiungimento equilibrio.

Fra i valori presentati in tavola il più basso di tutti, pari al 2,5%, è rappresentato dalla quota di contribuzione studentesca sul sistema nazionale. Il sistema di tassazione in uso è infatti orientato a garantire il diritto allo studio anche alle fasce economicamente più deboli attestandosi su livelli di gettito da contribuzione da parte degli studenti regolari pari ad una percentuale dell’11-12% sul valore dell’FFO (sui massimi 20% consentiti) distribuendo il maggior contributo sulle soglie ISEE via via più distanti dai 30.000 euro.




Per contro, invece, il valore più alto di tutti è quello relativo ai “Dipartimenti di eccellenza”<sup>3</sup>, che quindi dà ampio valore alle capacità di ricerca e di progettazione dell’Ateneo rispetto agli altri competitors

<sup>3</sup> Per rafforzare e valorizzare l’eccellenza della ricerca e come stabilito dalla Legge 11 dicembre 2016, n. 232, l’Agenzia Nazionale di Valutazione dell’Università e della Ricerca ha selezionato i migliori Dipartimenti universitari selezionando 180 Dipartimenti in tutta Italia sulla base della fattibilità dei progetti presentati e alle ricadute attese. I 180 Dipartimenti riceveranno il fondo del ministero dell’Istruzione destinato alle strutture di ricerca di eccellenza, pari ad oltre 1 miliardo di euro nel prossimo quinquennio. L’Ateneo di Firenze è tra i primi posti con 9 Dipartimenti scelti prevalentemente nelle materie scientifiche e mediche (biologia, chimica «Ugo Schiff», lettere e filosofia, medicina sperimentale e clinica, storia archeologia geografia arte e spettacolo, scienze biomediche sperimentali e cliniche «Mario Serio», scienze della Terra, scienze giuridiche, statistica,

2 – *Obiettivi* generali e analisi di posizionamento

istituzionali. Meglio di Firenze si sono posizionati solo atenei con lunghe tradizioni ed eccellenze: nell'ordine Bologna, Padova e Torino.

TABELLA 12: INDICATORI DI SOSTENIBILITÀ D.LGS. 49/2012. ANNO 2016

Indici	Valore Ateneo	Soglia di riferimento	Giudizio
Spese Personale (IP)	67,22%	80,00%	
Spese Indebitamento (I DEB)	7,67	Non definita*	
Sostenibilità Economico Finanziaria (I SEF)	1,17	1,00	

\* Ancorché non sia definita una soglia di riferimento, il valore è in linea con quello dei Mega-atenei italiani (di poco superiore).

La tavola sintetizza i principali indicatori di sostenibilità dell'Ateneo. Il quadro di sostenibilità economico finanziaria e di contenimento delle spese di personale è decisamente positivo. L'indicatore relativo all'indebitamento, che apparentemente mostra necessità di un miglioramento, risente della politica dell'Ateneo di mantenimento dei mutui in essere a fronte di una situazione di utile di esercizio che ne consentirebbe l'anticipata estinzione, rinviata per ragioni di opportunità e convenienza.

Dopo anni di significative contrazioni, l'Ateneo mira a crescere nel rispetto dei parametri sopra rappresentati e degli altri principi di sostenibilità complessiva con politiche di reclutamento orientate a conseguire il corretto rapporto fra le varie posizioni ed in generale con la ricerca di un equilibrio su ogni asset in relazione alle proporzioni definite dalla quota di attrazione di FFO.

## 2.2. POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI RANKING

Tra i Mega-atenei statali (ovvero quelli con oltre 40.000 iscritti) l'Università di Firenze ottiene il **secondo posto nella classifica Censis-Repubblica 2017-2018** dopo Bologna, migliorando di una posizione il risultato dell'anno precedente ed acquisendo, tra l'altro, 6 punti di valutazione in tema di comunicazione e servizi digitali. Fra gli indicatori utilizzati figurano appunto la comunicazione, i servizi e l'internazionalizzazione, le strutture, le borse. Buono anche il piazzamento specifico dei corsi di studio, in relazione a progressione di carriera degli studenti e rapporti internazionali, dei gruppi disciplinari chimico-farmaceutico, dell'architettura, della giurisprudenza e di quello medico-sanitario-sportivo.

Nella **classifica 2016 de Il Sole 24ore**, che prende in esame, tra gli altri, indicatori di attrattività, sostenibilità, efficacia della formazione e della ricerca, mobilità internazionale, stage e borse di studio erogate, l'Ateneo si colloca al **20° posto** nella graduatoria complessiva, con punteggi particolarmente alti in relazione al giudizio ANVUR sull'Alta Formazione (**terzo posto**) e percentuale di borse di studio (**ottavo posto**).

informatica e applicazioni «G. Parenti»). I nove Dipartimenti riceveranno 14 milioni di euro ogni anno per 5 anni, con un peso sul sistema nazionale pari al 5,13%.

## 2 – *Obiettivi* generali e analisi di posizionamento

L'Università di Firenze riporta risultati positivi anche nella classifica internazionale 2017 stilata dal **Center for World University Rankings** su oltre 25mila istituzioni universitarie mondiali, collocandosi al 254esimo posto generale e al sesto tra gli atenei italiani, primo tra quelli della Toscana. Gli indicatori selezionati dal Center for World University Rankings prendono in esame la qualità dell'istruzione e dell'insegnamento, i premi internazionali vinti da studenti e docenti, l'occupazione dei laureati, il numero di pubblicazioni e di citazioni, l'impatto scientifico di ciascun autore (**h-index**) e i brevetti internazionali.

Il **QS World University Rankings by Subject 2017** ha preso in esame 4.438 università del mondo, di cui 1.117 utilizzate per la redazione della classifica. La graduatoria viene stilata dall'ente indipendente sulla base di alcuni parametri, come il giudizio degli accademici, degli stessi universitari, delle aziende che hanno reclutato i laureati e l'indice delle citazioni. L'Università di Firenze è annoverata nella classifica per discipline in 22 delle 46 prese in esame quest'anno: sette in più rispetto allo scorso anno. In dieci discipline migliora i propri punteggi: spicca il risultato di Farmacia e Farmacologia, per cui l'Ateneo risulta tra i primi cento nel mondo. Per Storia, Archeologia, Architettura, Agricoltura e Scienze Forestali, Geografia, Fisica e Astronomia, Giurisprudenza, Medicina, Scienze politiche e studi internazionali, Sociologia e Statistica, l'Ateneo figura nelle prime duecento posizioni. Nella classifica per discipline l'Università di Firenze risulta fra le italiane al secondo posto per Geografia, al 3° posto per Agricoltura e Scienze Forestali, al 4° posto per Sociologia e Storia. Nella graduatoria generale per Paese Firenze figura al dodicesimo posto fra le università italiane.

Il **consorzio U-Multirank**, consorzio indipendente guidato dal Centre for Higher Education (CHE) in Germania e dal Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) nei Paesi Bassi, ha reso disponibile i risultati dell'indagine 2017 sulle Università partecipanti, tra le quali figura l'Ateneo fiorentino. L'indagine coinvolge quasi 1.500 atenei di 99 paesi (56% Europa, 19% Nord America, 20% Asia e 5% Oceania, America Latina e Africa). U-Multirank non redige una classifica come le altre società di ranking, ma mette a disposizione la propria banca dati per i dovuti approfondimenti e confronti. Gli indicatori utilizzati per misurare la "qualità" degli atenei, sono principalmente la didattica/formazione, i risultati della ricerca, l'internazionalizzazione, il trasferimento tecnologico e l'occupabilità/inserimento nel mondo del lavoro. U-Multirank utilizza per i suoi indicatori una scala da 1 a 5 (very good, good, average, below average, weak). L'Ateneo fiorentino ha ottenuto una valutazione 'good' (2) in 15 indicatori su 35, inoltre in 4 ha ottenuto la valutazione migliore (1):

- il numero delle "posizioni" di post dottorato sul totale dei docenti (32,53%);
- la percentuale di pubblicazioni che sono state citate nella lista di riferimento di almeno un brevetto internazionale (database PATSTAT);
- tra gli studenti che hanno effettuato un periodo di tirocinio, la percentuale di coloro che l'hanno svolto presso un'impresa o organizzazione situata nella regione;
- percentuale di partnerships di ricerca strategica con aziende della regione.

### 2.3. EFFICACIA ED EFFICIENZA DEI SERVIZI. INDAGINE DI BENCHMARK

La conoscenza specifica e documentata della realtà organizzativa di riferimento, anche in relazione ai comportamenti dei propri competitors istituzionali, costituisce premessa essenziale per lo svolgimento di

## 2 – Obiettivi generali e analisi di posizionamento

una corretta opera di pianificazione integrata. L'Ateneo si è pertanto dotato di strumenti comparativi di analisi dell'efficacia ed efficienza dei servizi e di clima organizzativo.

Al fine di rilevare i costi di erogazione dei servizi e la soddisfazione degli utenti, dal 2015 l'Ateneo aderisce al progetto "Good Practice". Scopo del progetto, promosso dal Politecnico di Milano (MIP) e al quale partecipano circa trenta atenei italiani, è quello di mettere a confronto le prestazioni delle diverse Università, sia in termini di efficacia-efficienza dei servizi che in termini di soddisfazione percepita dagli utenti, al fine di individuare l'esistenza di buone pratiche amministrative che possano rappresentare un benchmark per tutti gli atenei partecipanti. L'analisi si compone di due parti:

- l'indagine di customer satisfaction (efficacia percepita). Si svolge attraverso la somministrazione on line di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale tecnico-amministrativo, personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti al 1° anno di corso e studenti degli anni successivi. Ogni categoria esprime i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza;
- la rilevazione dei costi del personale impiegato e di alcuni indicatori generali di output e di spesa (efficacia/efficienza). La rilevazione dei costi di erogazione dei servizi parte dagli impieghi del personale ed è effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Responsabili/Dirigenti, del tempo di lavoro che ogni unità di personale dedica ai **27 servizi oggetto di indagine (distribuiti nelle seguenti aree: Didattica/Formazione, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Supporto amministrativo, Dati Economici & Risorse Umane)**, misurata con il costo stipendiale del dipendente ed integrata con i costi correlati.

Dalla sintesi dei dati (a cura del MIP) si evidenzia quanto i servizi offerti siano efficienti in senso economico (ovvero abbiano costi unitari *normali*), quali siano i relativi livelli di output (efficacia) e quanto soddisfino le esigenze dell'utenza (customer). Tutto questo con massima comparabilità e confronto con gli altri atenei aderenti (benchmark).

Ovviamente una lettura più attenta dei riscontri fornisce anche utili informazioni di organizzazione e micro-organizzazione, con indicazione anche dei fabbisogni di personale da adibire ai servizi o sulle necessità di rimodulazione dei carichi di lavoro o delle procedure.

Sono di seguito esposti i principali risultati della customer satisfaction dell'edizione 2016/17 ed il relativo confronto con gli esiti registrati nei mega-atenei e nella generalità degli atenei aderenti al GP. Sinteticamente, mentre sul gradimento dei servizi offerti al personale si registrano valori talvolta superiori e talvolta inferiori rispetto alle medie degli altri atenei, si nota invece un evidente minor gradimento per i servizi rivolti agli studenti che ottengono sistematicamente valutazioni più basse delle rispettive medie.

## 2 – Obiettivi generali e analisi di posizionamento

**Good Practice. Edizione 2016****INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION**

Rivolta a personale docente, collaboratori ed esperti linguistici, dottorandi, assegnisti.

Domande di riepilogo. In riferimento a ciascuno dei servizi riportati in tabella si ritiene complessivamente soddisfatto:

	Firenze 2016	Media Mega 2016	Diff.	Media atenei 2016	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,33	4,15	0,18	4,21	0,12
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,45	3,56	-0,11	3,65	-0,20
Comunicazione	3,66	3,72	-0,07	3,68	-0,03
Sistemi Informativi	3,77	3,96	-0,19	4,04	-0,27
Supporto alla didattica	3,95	4,08	-0,13	4,15	-0,19
Supporto alla ricerca	3,86	3,79	0,07	3,80	0,06
Biblioteca	4,60	4,59	0,01	4,52	0,08
Soddisfazione generale	4,10	4,07	0,03	4,12	-0,02
<i>Medie totali</i>	3,96	3,99	-0,03	4,02	-0,06
<i>Numero di questionari validi</i>	610				

Rivolta al personale tecnico-amministrativo

Domande di riepilogo. In riferimento a ciascuno dei servizi riportati in tabella si ritiene complessivamente soddisfatto:

	Firenze 2016	Media Mega 2016	Diff.	Media atenei 2016	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	3,96	3,76	0,21	3,59	0,38
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,41	3,64	-0,23	3,52	-0,11
Comunicazione	3,58	3,67	-0,09	3,51	0,07
Sistemi Informativi	3,95	4,12	-0,17	4,05	-0,10
Contabilità	4,29	3,97	0,32	3,89	0,40
Soddisfazione generale	3,97	4,03	-0,06	3,94	0,03
<i>Medie totali</i>	3,86	3,86	0,00	3,75	0,11
<i>Numero di questionari validi</i>	527				

Rivolta agli studenti del I anno

Domande di riepilogo. Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio di ciascuno dei servizi riportati in tabella:

	Firenze 2016	Media Mega 2016	Diff.	Media atenei 2016	Diff.
Orientamento	3,48	3,59	-0,11	3,85	-0,37
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,75	3,85	-0,10	4,12	-0,37
Comunicazione	3,48	3,58	-0,10	3,83	-0,35
Sistemi Informativi	3,44	3,61	-0,17	3,85	-0,41
Segreteria	3,55	3,51	0,04	3,70	-0,15
Biblioteche	4,33	4,27	0,06	4,34	-0,01
Diritto allo studio	3,93	3,94	-0,01	4,08	-0,14
<i>Medie totali</i>	3,71	3,77	-0,06	3,97	-0,26
<i>Numero di questionari validi</i>	336				

Rivolta agli studenti degli anni successivi

Domande di riepilogo. Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio di ciascuno dei servizi riportati in tabella:

	Firenze 2016	Media Mega 2016	Diff.	Media atenei 2016	Diff.
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,33	3,63	-0,30	3,94	-0,61
Comunicazione	3,16	3,42	-0,26	3,72	-0,56
Sistemi Informativi	3,20	3,47	-0,27	3,68	-0,48
Internazionalizzazione	3,19	3,69	-0,50	3,86	-0,67

2 – *Obiettivi* generali e analisi di posizionamento

Segreteria	3,15	3,30	-0,15	3,57	-0,42
Biblioteche	4,06	4,18	-0,12	4,24	-0,18
Diritto allo studio	3,51	3,69	-0,18	3,86	-0,35
Job Placement	3,10	3,32	-0,22	3,47	-0,37
<i>Medie totali</i>	<i>3,34</i>	<i>3,59</i>	<i>-0,25</i>	<i>3,79</i>	<i>-0,45</i>
<i>Numero di questionari validi</i>	<i>1.755</i>				

A sintesi degli esiti principali dell'indagine ed a rafforzamento della necessità di impiego, si dà di seguito evidenza ad un interessante risultato di benchmark dell'indagine GP per il 2016/17. La raffigurazione successiva riporta il posizionamento dell'Ateneo di Firenze nei confronti degli atenei partecipanti rispetto alle due dimensioni di prestazione analizzate per i servizi amministrativi: efficienza ed efficacia. La matrice è costituita da due assi:

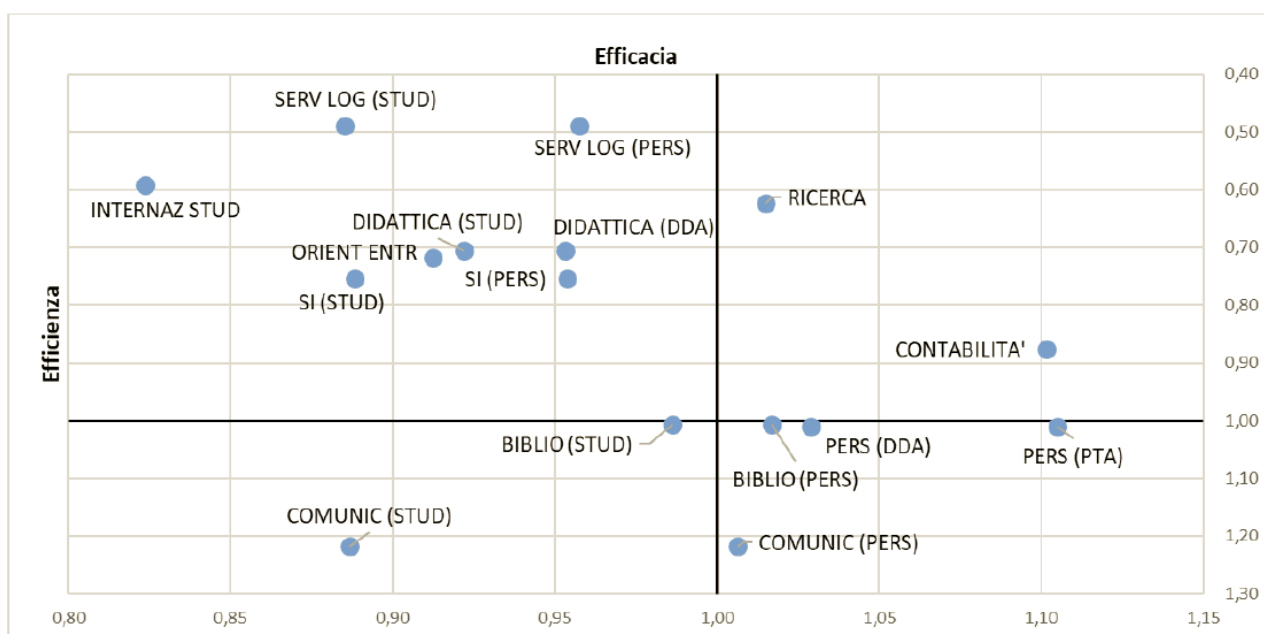
- Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media degli atenei (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando il costo unitario dell'Ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 ed il servizio è posizionato nella parte bassa del grafico.
- Asse orizzontale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS DDA, (docenti, dottorandi e assegnisti), PTA e studenti. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 ed il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico.

In questo modo si identificano 4 quadranti:

- quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati virtuosi per l'Ateneo;
- quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS;
- quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, ma la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l'efficienza;
- quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza.

## 2 – Obiettivi generali e analisi di posizionamento

FIGURA 20: MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO DI FIRENZE RISPETTO AGLI ALTRI PARTECIPANTI ALL'INDAGINE (FONTE: MIP, GOOD PRACTICE 2016)



Si nota la presenza di molti servizi nel quadrante in alto a sinistra, che testimonia la possibilità di recupero di gradimento dei servizi a fronte di investimenti mirati di sostegno a didattica, servizi generali e logistici, internazionalizzazione e sistema informativo. Sono invece servizi virtuosi quelli relativi alla ricerca e alla contabilità, che impiegando poche risorse riescono ad attirare notevole gradimento (quadrante in alto a destra). Restano critici invece sotto il profilo del gradimento i servizi di comunicazione che pur impegnando notevoli risorse non sembrano ancora rispondere alla richiesta. Concludono lo scenario i servizi di gestione del personale che impegnano molte risorse, ricevendo al contempo buone valutazioni.

Le informazioni così raffigurate consentono di avere un immediato posizionamento dei servizi offerti rispetto agli altri atenei e inducono riflessioni circa le eventuali opportunità di investimento per la miglior fruizione delle risorse. L'informazione ovviamente ha anche ampie ricadute in termini di programmazione del personale, allocazione di risorse e riorganizzazione dei servizi.

Come si vedrà meglio in seguito, una delle possibili ulteriori applicazioni dei risultati del GP è anche quella di una valutazione delle Strutture basata su evidenze di customer relativamente ai servizi da esse erogate. Nel capitolo relativo alla "Performance delle Strutture" si darà infatti conto del collegamento tra le valutazioni dei servizi mediante le customer GP e le Strutture di corrispondente collegamento.

## 2.4. BENESSERE E CLIMA ORGANIZZATIVO

Realizzare percorsi di miglioramento della qualità dei servizi, semplificazione ed efficienza comporta che nell'organizzazione si attivino processi di innovazione, per avviare e sviluppare i quali è fondamentale l'apporto e la condivisione del capitale umano disponibile. È noto, infatti, che le condizioni ambientali, culturali ed emotive degli ambienti di lavoro influenzano efficacia, efficienza, produttività e sviluppo

## 2 – Obiettivi generali e analisi di posizionamento

dell'ente e per tale motivo il perseguimento del benessere del personale riveste una duplice importanza nell'ambito delle organizzazioni: tanto per il singolo, quanto per l'ente. Un ambiente sicuro e gradevole, un clima che stimoli l'appartenenza ai valori dell'ente, la creatività, l'apprendimento, lo scambio, la piacevolezza delle relazioni interpersonali, la trasparenza e la visibilità del lavoro, la motivazione e il riconoscimento del merito favoriscono il miglioramento delle prestazioni del singolo e di conseguenza quelle generali e hanno come ricaduta una maggiore qualità dei servizi offerti. A queste condizioni si riferisce il concetto di benessere organizzativo: una relazione reciprocamente proficua tra le persone e l'organizzazione in cui lavorano.

L'indagine sul Benessere Organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico risponde anche ad obblighi di legge<sup>4</sup> e rappresenta un'importante occasione per acquisire il contributo di tutti i dipendenti ai processi di qualità dell'Ateneo, favorendo l'individuazione di interventi volti al miglioramento della sicurezza dei luoghi di lavoro, del benessere dei lavoratori, del grado di condivisione del sistema di valutazione e, quindi, all'incremento della loro soddisfazione e produttività.

Anche per l'anno 2017 l'indagine è stata svolta nell'ambito del progetto Good Practice, tramite la somministrazione di questionario on-line che consentiva di esprimere la propria opinione su:

- le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro;
- il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- la percezione del modo di operare del proprio responsabile.

Il questionario è stato elaborato dal MIP sulla base di quanto indicato in materia dalle specifiche normative vigenti e la sua realizzazione tramite adesione al progetto Good Practice ha permesso di comparare i risultati con quelli degli altri atenei, con minori costi ed impatti organizzativi, consentendo, peraltro, un più agevole rispetto della cadenza annuale di svolgimento dell'indagine.

I principali risultati dell'indagine sul Benessere Organizzativo danno conto che:

- l'Ateneo fiorentino si colloca su punteggi sostanzialmente in linea con quelli della media degli altri atenei partecipanti, ma occorre evidenziare che tutti i punteggi medi di sezione dell'Università di Firenze (a parte la sezione Q – Il mio capo e il sistema di valutazione) sono leggermente inferiori alla media dei punteggi di sezione degli altri atenei;
- la macrosezione sul "grado di condivisione del sistema di valutazione" registra i punteggi più bassi, comunque in linea con quelli degli altri atenei. Anche in questa macrosezione non si registrano, rispetto agli altri atenei, scarti favorevoli in nessuna sezione, mentre si rileva lo scarto sfavorevole maggiore nella sezione "le mie performance", riguardo al collegamento delle azioni individuali dei dipendenti con la performance organizzativa d'Ateneo, a significare la necessità di una maggiore condivisione delle strategie di sistema con il personale;
- la macrosezione sulla "valutazione del superiore gerarchico" fa registrare una media identica a quella degli atenei.

<sup>4</sup> D.Lgs. 150/2009 "Lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle PA"; D.Lgs. 81/2008 "Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro"; D.Lgs. 33/2013 "Decreto trasparenza"



2 – *Obiettivi* generali e analisi di posizionamento

TABELLA 13: BENESSERE ORGANIZZATIVO. CONFRONTO UNIFI – ATENEI ADERENTI AL GP (FONTE: MIP, GOOD PRACTICE 2016/17)

<b>Sezioni</b>	<b>Media Unifi 2016</b>	<b>Media atenei 2016</b>	<b>Differenza</b>
A- L'ambiente di lavoro	4,31	4,43	-0,12
B- Le discriminazioni	5,17	5,2	-0,03
C- L'equità nella mia amministrazione	3,06	3,11	-0,05
D- Carriera e sviluppo professionale	2,74	2,79	-0,05
E- Il mio lavoro	4,29	4,33	-0,04
F- I miei colleghi	4,19	4,27	-0,08
G- Il contesto del mio lavoro	3,15	3,26	-0,11
H- Il senso di appartenenza	4,22	4,25	-0,03
I- L'immagine della mia amministrazione	4,37	4,38	-0,01
L- La mia organizzazione	3,02	3,1	-0,08
M- Le mie performance	3,32	3,43	-0,11
N- Il funzionamento del sistema	3,01	3,07	-0,06
O- Il mio capo e la mia crescita	3,93	3,95	-0,02
P- Il mio capo e l'equità	3,87	3,9	-0,03
Q - Il mio capo e il sistema di valutazione	4,14	4,08	0,06

Abbiamo fino a qui esaminato i dati di primario riferimento per il posizionamento dell'Ateneo e di fondamentale orientamento. Tali dati rappresentano il set basilare da cui si ottiene consapevolezza e riscontro del livello dell'Ateneo, a partire dal quale si definisce la programmazione di Ateneo.

A seguire vengono presentati gli elementi, gli strumenti e i momenti in cui si sviluppa la pianificazione pluriennale ed annuale, ovvero la sintesi dei cd. "obiettivi specifici".

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

### 3. OBIETTIVI SPECIFICI: PIANIFICAZIONE DI ATENEO E OPINIONI DEGLI STAKEHOLDER

#### 3.1. ELEMENTI DI INQUADRAMENTO STRATEGICO

Come evidenziato nell'introduzione, dagli obiettivi generali che il sistema ministeriale persegue e misura, arricchiti dalle comparazioni con gli altri atenei su vari piani di azione e possibile intervento nonché dall'opinione degli stakeholder, derivano gli obiettivi che ogni Amministrazione, e per noi l'Ateneo, pone come elementi di rafforzamento della propria mission.

Essi si sviluppano primariamente sull'asse del governo politico e costituiscono la classe degli "obiettivi specifici".

La formalizzazione di tali obiettivi, azioni e strategie per il perseguimento delle missioni istituzionali, costituisce manifestazione viva dello spirito con cui l'Ateneo affronta le sfide del suo contesto, indirizza i comportamenti e investe le proprie risorse (umane, strumentali ed economiche) tendendo così al miglioramento continuo finalizzato all'erogazione di servizi di sempre maggiore qualità, efficacia ed economicità, nonché di soddisfazione per gli utenti.

Nel mondo accademico, in cui sono molteplici i centri decisionali e lo specifico livello di indirizzo, gli obiettivi e le azioni sono formulati e formalizzati costantemente da Organi che a più livelli esercitano le proprie funzioni. Infatti gli Organi, tanto quelli di coordinamento centrale quanto quelli di diretta erogazione di servizi (segnatamente Dipartimenti e Scuole), si esprimono con specifici atti di pianificazione e nell'esercizio delle proprie competenze specificano ed indirizzano l'impiego delle risorse in maniera, appunto, strategica. In questa complessa e sinergica attività di pianificazione trova sviluppo lo scenario di "inquadramento strategico dell'Ateneo", che specifica, definisce, indirizza i comportamenti istituzionali verso il perseguimento degli obiettivi annuali e pluriennali di comune riferimento.

In questo complesso contesto assume una particolare rilevanza la pianificazione strategica che trova la sua massima espressione nel **Piano Strategico**. Per il nostro Ateneo esso è definito con riferimento al triennio 2016-2018 che tiene conto non solo degli elementi strategici dell'Ateneo, ma anche della definizione specifica degli obiettivi definiti a livello di sistema universitario nazionale ed europeo contenuti nelle linee di indirizzo governative, riferite al medesimo periodo (Decreto Ministeriale dell'8 Agosto 2016, n. 635 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"), nonché delle evidenze di criticità e opportunità affrontate nella fase di redazione con la relativa analisi di posizionamento strategico.

Nondimeno, nell'inquadramento strategico che di seguito si espone vengono presi in considerazione anche tutti gli altri elementi in materia che corredano e completano lo scenario, con particolare rilievo degli ulteriori elementi pianificatori succedutisi dopo l'approvazione del Piano Strategico, le evidenze di forza, debolezza, opportunità e minaccia riscontrate anche in relazione alle opinioni raccolte fra gli stakeholder e infine, e in conseguenza, delle scelte di pianificazione economica e finanziaria per il prossimo triennio e specificamente per il prossimo anno.

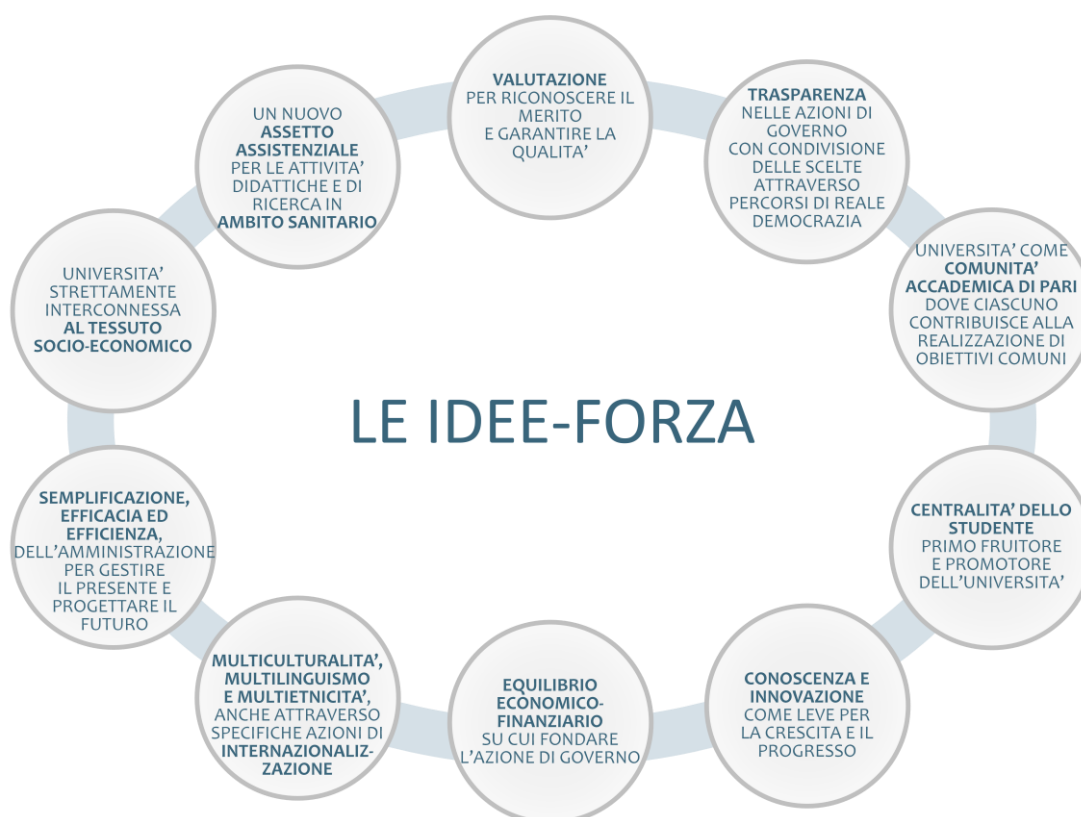
Il quadro che verrà sotto sintetizzato dà quindi l'indirizzo per la proposizione degli obiettivi di cui il Piano Integrato deve tener conto e che per parte sua declina in operatività, con le modalità già descritte.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

### 3.2. IL PIANO STRATEGICO 2016-2018

Il Consiglio di Amministrazione ha adottato nella seduta del 29 Gennaio 2016 il Piano Strategico 2016-2018, per mezzo del quale l'Ateneo ha stabilito una politica di rinnovamento e rilancio. Il monitoraggio del primo anno di applicazione ha fatto emergere alcune considerazioni, che sono state recepite dagli Organi di Ateneo con una revisione del Piano Strategico, deliberata nelle sedute del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico rispettivamente del 24 Febbraio e dell'8 Marzo 2017; essa è stata attuata nel mese di Luglio 2017. Nel testo revisionato, mentre vengono consolidati e sviluppati i risultati già conseguiti, sono meglio precisate le azioni da perseguire e attualizzate alcune scelte maturate in fase di progettazione del Piano, anche in conseguenza di fatti successivamente intervenuti e legati, primi fra tutto, alla formalizzazione degli obiettivi ministeriali per il sistema universitario nazionale per il triennio di riferimento<sup>5</sup>. Il Piano Strategico, con i suoi punti cardine rappresentati nella figura sottostante, è la principale fonte che guida la programmazione, lo svolgimento e la valutazione di tutte le attività dell'Ateneo, dal livello strategico a quello operativo; gli obiettivi e le azioni contestualizzate nel presente Piano Integrato trovano quindi in esso la primaria base fondante.

FIGURA 21: LE IDEE DI FORZA DEL PIANO STRATEGICO 2016-2018



La visione pluriennale espressa dal Piano Strategico viene sintetizzata in sei missioni che anche graficamente mostrano verso quali attività, oltre a quelle istituzionali di didattica, ricerca e trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione, si rivolgono le attenzioni dell'Ateneo per il miglioramento e il

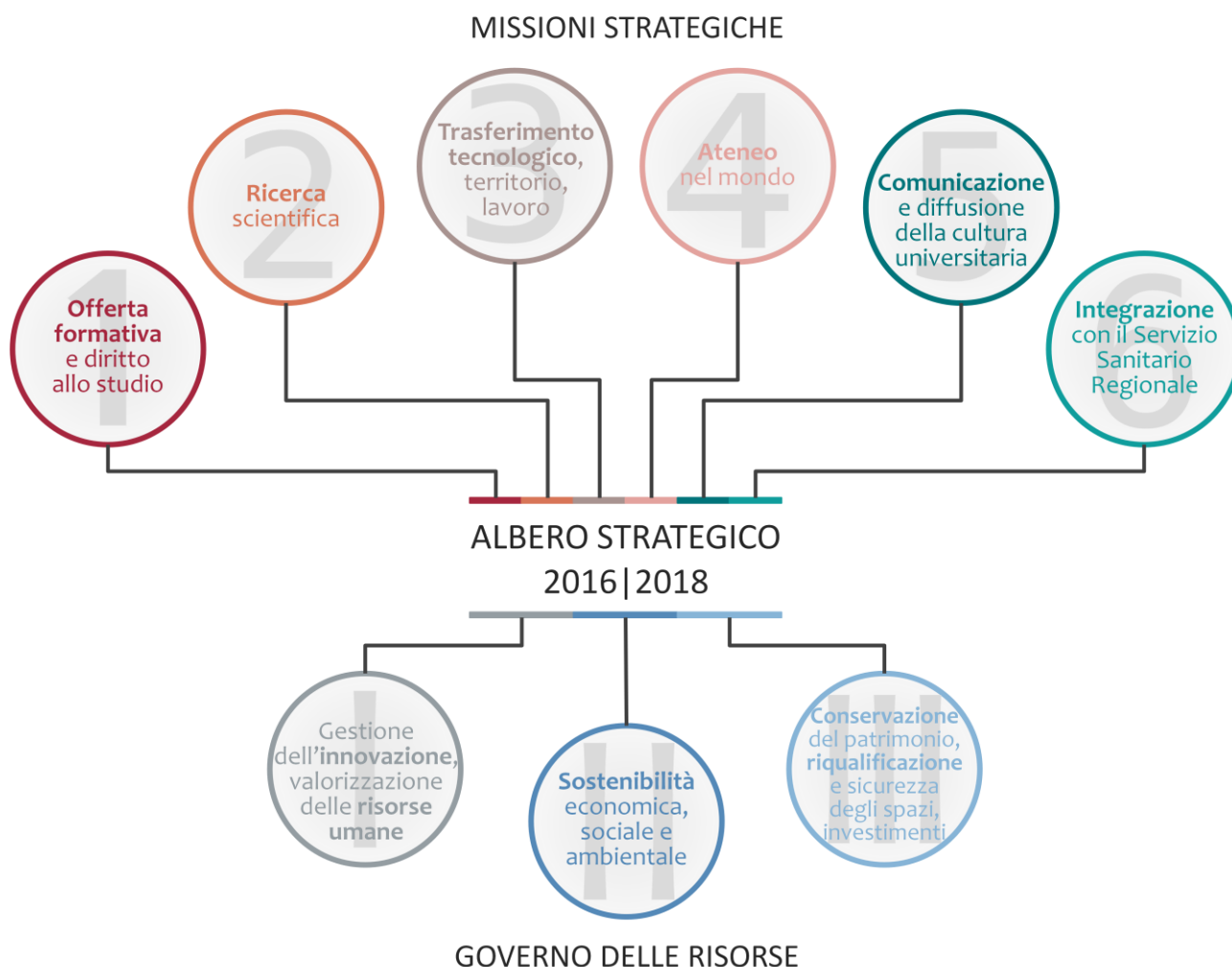
<sup>5</sup> Indicatori MIUR scelti dall'Ateneo sull'obiettivo D. Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei" di cui al DM 635/2016 "Programmazione triennale delle Università": "D\_2\_1 Proporzioni di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare (ovvero 60 CFU per gli iscritti alle Scuole a ordinamento speciale)" e "D\_3\_1 Proporzioni CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso".

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

potenziamento. Dalla rappresentazione si evince chiaramente che alle radici dell'albero sono poste le linee strategiche relative al governo delle risorse che alimentano il funzionamento complessivo del sistema.

È di tutta evidenza che la tecnostruttura ed il governo delle risorse si pongono in asse trasversale e supportano gli slanci strategici. Esso è l'ambito tipico di declinazione della performance organizzativa ancorata a quanto essa stessa sorregge:

FIGURA 22: L'ALBERO STRATEGICO 2016-2018



Questa interazione fra linee strategiche e governo delle risorse è stata già annotata come best-practice nel feedback dell'ANVUR a simboleggiare la stretta connessione fra profili strategici e gestione delle risorse, fra ambiti di afferenza politica e assetti organizzativi dell'Amministrazione.

Le missioni strategiche definite dal Piano Strategico attualmente vigente sono schematicamente riportate nella seguente Figura 23. Rimandando al testo completo per approfondimenti o ulteriori dettagli, si ritiene invece utile fare alcune brevi note nel seguito sulle variazioni che sono intercorse a seguito della revisione del Luglio 2017. Il collegamento con la programmazione gestionale-operativa sarà invece affrontato nella sezione successiva.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

FIGURA 23: OBIETTIVI PER LE MISSIONI STRATEGICHE DEL PIANO VIGENTE



La revisione del Piano Strategico ha riguardato segnatamente le azioni e principalmente gli indicatori, nell'ottica di una migliore declinazione delle missioni definite e di una più corretta misurazione del raggiungimento degli obiettivi. Missioni e obiettivi strategici già definiti in fase di avvio sono invece stati lasciati sostanzialmente inalterati.

Fra le Aree di miglioramento della missione *Offerta formativa e diritto allo studio universitario* si specifica adesso la "Riduzione del tasso di abbandono degli studi e iniziative a sostegno della regolarità e produttività degli studi" ad affermazione della centralità dello studente, quale "utente primario" dell'Università e fulcro delle attività dell'Ateneo. Le azioni relative non sono state modificate, gli indicatori sono stati invece adeguati di conseguenza. Si segnala inoltre l'eliminazione della specifica valorizzazione e potenziamento del Dottorato di Ricerca come obiettivo a se stante, che è stato riportato all'interno dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Sul piano dell'integrazione delle funzioni di didattica e ricerca con quella assistenziale, l'Ateneo concorre ad un modello di sanità toscana che costituisce un riferimento a livello nazionale. Di recente è stato approvato un nuovo Protocollo tra Regione Toscana e Università, che promuove un livello di interazione dell'Ateneo con i servizi sanitari sul territorio dell'Area Vasta, ovvero oltre i confini dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di più diretto riferimento. In particolare, l'Ateneo di Firenze collabora con le Aziende Careggi e

### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Meyer, Aziende Sanitarie di riferimento nazionale con cui sono attivi da anni programmi comuni e intese a vantaggio dei docenti e ricercatori, dei medici ospedalieri e dei pazienti.

A tal proposito, la revisione introduce anche una nuova attività di concertazione relativa alla comune allocazione e fruizione del patrimonio immobiliare e delle infrastrutture. A rimarcare questa prospettiva di integrazione, si fa notare l'utilizzo frequente del termine "misto" nella descrizione degli indicatori, quale necessità della presenza di almeno una unità di personale strutturato ospedaliero e universitario o, in alternativa o congiunzione, di risorse economiche o strumentali di rispettiva provenienza (ospedaliera o universitaria).

In aggiunta, si annota come best-practice di particolare rilevanza la programmazione congiunta per il reclutamento del personale universitario in ambito sanitario cofinanziato dalle aziende in forza dei sottoscritti protocolli di durata triennale che hanno dato luogo al reclutamento di dieci Professori associati per Careggi e cinque per il Meyer.

Analogamente, si riporta nella seguente figura uno schema degli obiettivi relativi al governo delle risorse:

FIGURA 24: OBIETTIVI PER IL GOVERNO DELLE RISORSE DEL PIANO VIGENTE



Anche in questo caso, sono state oggetto di revisione parziale le attività previste e in maniera più accentuata gli indicatori proposti.

Nell'aggiornamento del Piano Strategico viene rimarcata inoltre l'attenzione alle funzioni delle due Cabine di regia: *Cabina di Regia per la Digital Transformation – Innovazione per lo sviluppo sinergico dei processi di*

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

*informatizzazione e digitali dell’Ateneo* (istituita con DR n. [623/2016](#)) e *Cabina di Regia sulle Politiche formative di Ateneo per l’innovazione* (istituita con DR n. [395/2017](#)), che si posizionano entrambe in un processo di integrazione e supporto alle politiche di innovazione organizzativa e tecnologica in ottemperanza alle Linee Guida “Università 4.0: per una nuova people strategy integration a supporto della digital transformation nel contesto universitario”<sup>6</sup>. Si aggiunge la previsione, di prossima attivazione, di una Piattaforma unica per le politiche linguistiche di Ateneo, propedeutica alla costituzione di una piattaforma organizzativa per azioni multiculturali e multilingue e per l’integrazione della relativa offerta.

Le maggiori revisioni che sono state fatte alla prima stesura del Piano Strategico riguardano la *Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti*: tra le aree di miglioramento è stato inserito un riferimento all’ampliamento e adeguamento del patrimonio, nell’ottica di favorire lo sviluppo delle attività istituzionali, ed una importante attenzione alla sicurezza dei luoghi di lavoro e studio. Questo secondo argomento denota il rinnovato interesse e attenzione dell’Ateneo alla tematica in oggetto, tale da orientare e definire uno specifico e nuovo obiettivo di performance organizzativa.

Nel passato biennio hanno inoltre preso avvio con progressivo impulso le azioni a sostegno delle politiche di sostenibilità culminate e sintetizzate nella costituzione del Green Office (D.D. n. 1806 prot. n. 163292 del 7 Novembre 2017). Attraverso la relativa delega, supportata da crescenti azioni amministrative, si sono realizzati gli orti ecosostenibili presso la residenza universitaria del DSU Toscana Piero Calamandrei in viale Morgagni. Inoltre, nel tentativo di ridurre il consumo di bottigliette di plastica e di sensibilizzare gli studenti e il personale ad un uso più sostenibile della borraccia, l’Ateneo ha installato 15 fontanelli d’acqua potabile in zone prossimali alle principali sedi.

Sul piano della mobilità sostenibile, è stata prorogata la convenzione con la società che gestisce il trasporto pubblico locale in attesa del rinnovo, mentre sono in programma ulteriori azioni in merito anche di rilevante impatto.

### 3.3. IL PIANO STRATEGICO NELLE STRUTTURE

Il Piano strategico di Ateneo, avviato nel 2015 e revisionato nel 2017, ha dato impulso ad un modo nuovo di interpretare l’Ateneo, non solo come il luogo universale per le competenze e le materie della conoscenza, ma anche come luogo di esperienza di valori, luogo di confronto di persone e di idee di crescita e governo.

La nomina del Rettore, prof. Luigi Dei, del Novembre 2015, con un mandato ampiamente riconosciuto, seguito dall’ampia concertazione sul Piano Strategico sia a livello istituzionale sia a livello di singole persone, sfociata nell’Assemblea generale d’Ateneo del 2 Dicembre 2015 e nelle conseguenti decisioni degli Organi, dà un valore di forte impronta e indirizzo a tutto il sistema.

Nondimeno, e in conseguenza dell’iter di maturazione del Piano, nel 2017 si sono succeduti due eventi di notevole portata per le conseguenti azioni di pianificazione: l’approvazione del modello di dotazione unica

<sup>6</sup> Il Piano Calenda, cui il programma Università 4.0 si riferisce, rientra nel più ampio piano del Governo, presentato nell’ottobre 2016. Il Piano ha previsto 26 miliardi tra finanziamenti e soprattutto incentivi su un progetto nazionale intitolato Italia 4.0. In particolare il mondo delle Università e della ricerca potrà attingere a un finanziamento di 100 milioni di euro se predisporrà dei *competence center* e avvierà dei corsi specializzati e dei master dedicati alle tematiche dell’industria 4.0 che potranno formare 200mila studenti e 3mila futuri manager. I primi risultati sono stati presentati nel settembre 2017: [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/impresa\\_%2040\\_19\\_settembre\\_2017.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/impresa_%2040_19_settembre_2017.pdf).

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

a Dipartimenti e Scuole per il 2018 (sedute degli Organi del mese di Luglio 2017) e la nota di indirizzo del Rettore a Dipartimenti e Scuole volta a declinare gli obiettivi del Piano Strategico per il 2018 sulle missioni strategiche della didattica, ricerca, trasferimento, internazionalizzazione e integrazione con il SSN all'interno delle Strutture.

Il primo evento, propedeutico al secondo, ha determinato discontinuità con il vigente sistema di attribuzione di finanziamento delle Strutture che prevedeva la ripartizione in budget separati ognuno dei quali a supporto di specifiche attività istituzionali, peraltro erogati in più momenti dell'esercizio. Tale frazionamento di fatto sottraeva alle Strutture i margini per un'efficace azione di governo sulle risorse ed una responsabile azione di pianificazione. Nel nuovo modello invece l'attribuzione di risorse diventa unitaria, anche se calmierata da vincoli di budget minimo e massimo sulle principali voci di finanziamento e resa nota con largo anticipo rispetto all'anno dell'esercizio di competenza della relativa spesa, per favorirne la fruibilità.

Il secondo atto (nota di indirizzo, prot. 159845 del 31 Ottobre 2017), potenziando gli effetti del primo, ha richiesto un momento di concertazione interno alle Strutture finalizzato all'individuazione di due obiettivi per ciascuna missione strategica da declinare con opportune azioni per il 2018, individuando al contempo nel budget assegnato le risorse eventualmente necessarie.

In tal modo quindi per la prima volta, seppur con approccio sperimentale sul versante operativo, si sono rese partecipi le Strutture all'individuazione delle strategie per il 2018, in armonia con quanto contemplato dal Piano e con le risorse disponibili.

L'operazione ha registrato un notevole successo, considerato anche la novità dei temi affrontati e la quantità di Strutture e persone coinvolte, non sempre abituate peraltro a trattare in tal senso i temi in oggetto. Tale passaggio, di grande significato per lo sviluppo interno soprattutto nell'ottica della revisione triennale del Piano Strategico, si ritiene dia risposta anche al rilievo dell'ANVUR circa il mancato coinvolgimento delle Strutture nella declinazione degli obiettivi.

Un gruppo di lavoro composto da personale del Coordinamento delle funzioni direzionali di programmazione, organizzazione e controllo e da rappresentanti del tavolo dei RAD ha studiato sia le modalità di approccio al compito assegnato, sia più in generale gli obiettivi del Piano Strategico per analizzare le ricadute sul lavoro delle tecnostrutture di riferimento a supporto delle specifiche scelte politiche per l'anno 2018 e con valore progettuale anche per il triennio.

**La quasi totalità delle Strutture interpellate (Dipartimenti e Scuole) hanno risposto in maniera adeguata e completa: del materiale prodotto si dà conto nell'apposito allegato (All. 1). Le azioni legate all'internazionalizzazione indicate nel Piano Strategico sono state quelle maggiormente declinate nella pianificazione dei Dipartimenti e delle Scuole e hanno canalizzato a supporto le specifiche risorse economiche dedicate.**

Di tutta la pianificazione operata dai Dipartimenti e dalle Scuole si sono tratti i caratteri di sintesi e di ricaduta sulla tecnostruttura, grazie anche all'apporto di conoscenze e competenze della specifica rete dei RAD. La sintesi è raffigurata nella tavola che segue e che riporta, per ciascun asse di pianificazione strategica, le famiglie di azione maggiormente ricorrenti partitamente nelle Strutture dipartimentali e delle scuole.



3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

**TABELLA 14: CATEGORIE DI AZIONE STRATEGICHE IDENTIFICATE DA DIPARTIMENTI E SCUOLE A DECLINAZIONE DELLE MISSIONI D'ATENEO**

Missione strategica	Categoria di azione strategica	
	Dipartimenti	Scuole
1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare figure di tutoraggio tra il personale docente</li> <li>• Potenziare le campagne promozionali (anche lingua inglese)</li> <li>• Sviluppare la didattica in modalità mista anche con ricorso di lezioni in lingua inglese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziare le campagne promozionali (anche lingua inglese)</li> </ul>
2 La ricerca scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la formazione alla ricerca</li> <li>• Destinare quota del Budget di Ricerca a cofinanziamento per progetti competitivi nazionali e internazionali</li> <li>• Promuovere iniziative (incontri interni ai SSD e gruppi ricerca) e monitoraggi della produttività scientifica, al fine di incentivare la pubblicazione di prodotti valutabili in Open Access e su riviste ad elevato Impact Factor</li> <li>• Promuovere il ruolo di responsabile scientifico per i neo-assunti/promossi</li> <li>• Potenziare i dottorati di ricerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenere il potenziamento delle Borse di dottorato</li> <li>• Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca attraverso la messa a disposizione dei laboratori di ricerca a fini didattici</li> </ul>
3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare, in collaborazione con CSAVRI, iniziative di trasferimento dedicate al personale strutturato e non strutturato</li> <li>• Promuovere la partecipazione dell'Ateneo a cluster, distretti tecnologici, reti di scopo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipare alla messa in opera di Azioni del Piano Metropolitan</li> </ul>
4 L'Ateneo nel mondo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere la stipula di accordi internazionali</li> <li>• Sviluppare form e pagine informative in doppia lingua</li> <li>• Incentivare la mobilità dei dottorandi in istituzioni di rilevanza internazionale</li> <li>• Incentivare lo sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato mediante seminari informativi e iniziative erasmus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivare, migliorare e promuovere la versione inglese del sito web di Ateneo, Scuola e CdS</li> </ul>
6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere la realizzazione di sperimentazioni cliniche miste Universitari/Ospedalieri con AOUM e AOUC</li> <li>• Promuovere il reclutamento di figure (Assegnisti, Borsisti, LP) da inserire in convenzione assistenziale (Tipologia 3) a supporto dell'integrazione</li> <li>• Promuovere la concertazione CIA-DU-COSSUM-AOUC/AOU Mayer/Area vasta centro per le attività di interesse comune e per il reclutamento di risorse umane con posizioni cofinanziate anche al fine del mantenimento delle Scuole Specializzazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione di percorsi formativi professionalizzanti (tirocini) da erogare nell'ambito dei corsi di studio e delle Scuole di Specializzazione con la collaborazione di personale delle AOU e dell'Azienda USL Toscana centro con funzioni di tutorato</li> </ul>

Tali famiglie sono definite ad un livello strategico e declinano sulla tecnostruttura in azioni di generale supporto con un forte connotato di internazionalizzazione e comunicazione, di produzione di materiale in lingua inglese adatto alla promozione dell'offerta e dei servizi dell'Ateneo e al supporto alla realizzazione di eventi di natura scientifica, promozionale e di public engagement.

Di rilievo lo sforzo di budgettizzazione compiuto da molte Strutture, che in linearità e coerenza con le linee strategiche di Ateneo, hanno individuato quote di budget da calare sulle specifiche azioni. Queste

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

indicazioni ci portano a supporre che in futuro la declinazioni strategiche delle Strutture possa realizzarsi con accresciuta consapevolezza e coesione alle linee generali.

La pianificazione delle Strutture dipartimentali e delle Scuole, che dettagliatamente viene esposta nell'allegato 1, assume specifico rilievo per la valutazione della performance di Struttura di cui si dirà meglio in seguito.

### 3.4. ALTRE FONTI DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

Ad interpretazione, specificazione e integrazione della fonte primaria rappresentata dal Piano Strategico vengono presentati e sintetizzati ulteriori atti di pianificazione di particolare impatto sui processi organizzativi e sulla relativa programmazione. I principali:

- Programmazione triennale 2016-2018 (PRO3)
- Piano Edilizio 2018-2020
- Politiche per la qualità e la valutazione interna (VQR e AVA)
- Programmazione acquisti
- Piano Anticorruzione
- Piano di Internazionalizzazione 2017-18
- Piano di formazione 2018
- Dipartimenti eccellenti
- Piano di comunicazione 2017-2018
- Programmazione del personale
- Piano Strategico Metropolitano

Tali atti di pianificazione confluiscono e trovano evidenza e sintesi nel Bilancio di previsione per l'Esercizio 2018, approvato nello scorso mese di Dicembre (<https://www.unifi.it/vp-2321-bilanci.html>), che dà copertura ai programmi previsti.

Di seguito si sintetizzano i contenuti dei succitati atti per la loro rilevanza sulla programmazione e sulla performance di Ateneo.

#### **PROGRAMMAZIONE AI SENSI DELLE INDICAZIONI MINISTERIALI TRIENNALI (PRO3)**

La pianificazione Pro3 è stata approvata dagli Organi nelle sedute del 19-20 Dicembre 2016. Con questo atto di programmazione l'Ateneo, rispetto ad un set di obiettivi definiti a livello ministeriale, ha stabilito di puntare su alcuni ambiti di miglioramento, investendo risorse proprie ed altre erogate dal MIUR, per pervenire alla crescita di alcuni target. Nella tavola che segue sono riassunti i collegamenti dei progetti ai relativi indicatori, valori iniziali e target:

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

TABELLA 15: INDICATORI E TARGET PER PROGETTO

Progetto	Indicatore	Valore iniziale indicatore	Target finale
Azioni a contenimento del periodo di studi entro la durata normale del corso	A_A_2 Proporzione di laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	0,397	0,417
Azioni di ampliamento della produttività in mobilità internazionale	A_B_4 Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	0,008	0,009
Adeguamento e modernizzazione degli ambienti di studio	Indicatore proposto dall'Ateneo "Adeguatezza delle aule didattiche"	7,349	7,548
	B_B_1B Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica – aule studio	38,6	40,5

A seguire invece il quadro economico di sintesi dei progetti, con indicazione delle quote di richiesto finanziamento e di proposto cofinanziamento.

TABELLA 16: QUADRO DI INTESI DEGLI INTERVENTI DI CUI AI PROGETTI SUGLI OBIETTIVI A-B-C DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

Progetto	Voci e spese indicate a cofinanziamento		Voci e spese indicate a finanziamento MIUR		Totale spese per la realizzazione del progetto
	Voci	Valore spese (a)		Valore spese (b)	(c)=(a)+(b)
Azioni a contenimento del periodo di studi entro la durata normale del corso	Tutoraggio, borse di studio, reclutamento risorse di supporto	2.008.000	Premio di laurea, reclutamento risorse di supporto e spese varie	907.000	2.915.000
Azioni di ampliamento della produttività in mobilità internazionale	Borse di studio, mobilità extra UE	998.800	Reclutamento risorse di supporto	155.000	1.153.800
Adeguamento e modernizzazione degli ambienti di studio	Attrezzature multimediali, informatiche e di rete, oltre che opere edilizie connesse	1.940.000	Attrezzature multimediali, informatiche e di rete, oltre che opere edilizie connesse	4.813.000	6.753.000
Totale		4.946.800		5.875.000	10.821.800

### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

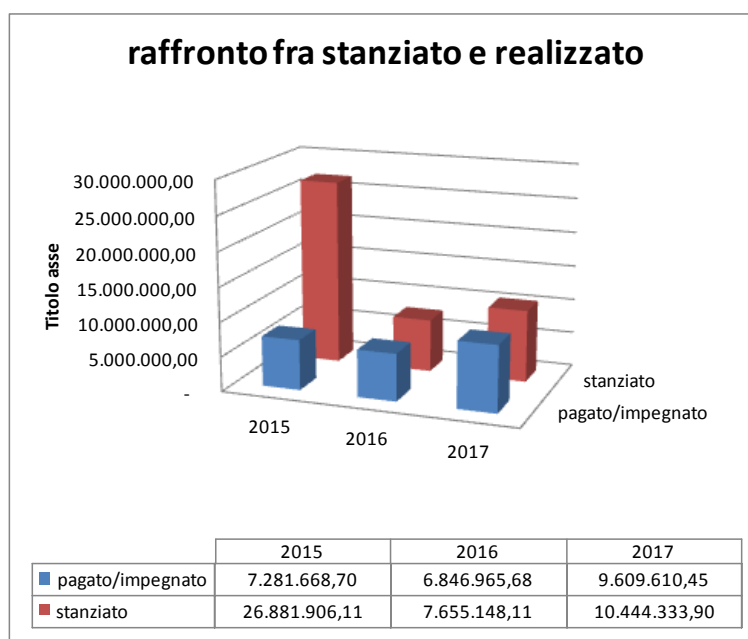
Alla fine del triennio, ovvero nella primavera del 2019, sarà verificato il risultato raggiunto e la relativa stabilizzazione del finanziamento confluito frattanto nel FFO. Le attività richieste dal programma, in piena fase attuativa, costituiscono un obiettivo di particolare impegno per la tecnostruttura.

#### PIANO EDILIZIO 2018-2020

Il Piano Edilizio Triennale è il documento che permette di procedere alla realizzazione delle opere edili di nuova edificazione e necessarie per l'ammmodernamento degli impianti in tutte le sedi dell'Ateneo che trova il suo finanziamento nel Budget degli investimenti del Bilancio di Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 Novembre 2017 ha approvato il Piano Edilizio per la redazione del Programma triennale delle opere pubbliche 2018-2020 con l'elenco annuale 2018 (<https://www.unifi.it/p9930.html>). Lo stanziamento per il Piano Edilizio, così come per l'ordinaria manutenzione, è in incremento rispetto agli anni precedenti per rispondere alle carenze logistiche e di adeguamento edilizio. Parimenti, ne esercita la capacità di spesa rispetto allo stanziato.

Per il rilievo che assume si annota all'interno del Piano lo stanziamento di € 9.000.000,00 per interventi di manutenzione straordinaria dedicati alla messa in sicurezza delle Strutture.

FIGURA 25: CONFRONTO STANZIATO SPESO PER L'EDILIZIA. ULTIMO TRIENNIO



#### POLITICHE PER LA QUALITÀ E LA VALUTAZIONE INTERNA (VQR E AVA)

L'Ateneo ha predisposto un'apposita [pagina del sito istituzionale](#) dedicata ai riferimenti normativi e alla documentazione interna in materia di politiche per la qualità. Nel corso dell'Ottobre di questo anno, l'Ateneo riceverà la visita dell'ANVUR per l'accREDITAMENTO.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

### **PROGRAMMAZIONE ACQUISTI**

L'articolo 6 del Regolamento dell'attività contrattuale dell'Università degli Studi di Firenze stabilisce che l'Ateneo provveda alla rilevazione del proprio fabbisogno annuale relativo all'acquisizione di beni, servizi e lavori.

A tal fine ogni Struttura elabora i programmi annuali e triennali di acquisti e li trasmette entro il 30 Settembre di ogni anno (o comunque al manifestarsi dell'esigenza qualora l'approvvigionamento non fosse programmabile) alla Centrale Acquisti che provvede all'individuazione di gruppi omogenei di beni servizi e lavori al fine di orientare strategie d'acquisto dirette a conseguire economie e razionalizzazioni di spesa. Tale programma è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di Dicembre 2017 e andrà a costituire il Programma annuale dell'attività contrattuale.

Le risorse dedicate a tale programmazione non sono sempre esattamente quantificabili, perché, al fine di assecondare i più ampi bisogni delle Strutture, le gare daranno luogo ad accordi quadro con ordini da spiccare nel corso della validità del contratto.

### **PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (PTPC)**

Si rimanda alla successiva sezione 8 "Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza" l'illustrazione delle iniziative in materia anche in riferimento alle recenti [Linee Guida ANAC](#) per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici. Nella sezione dedicata alla "performance organizzativa" si darà evidenza degli obiettivi specifici perseguiti.

### **PIANO INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Il [Piano di Internazionalizzazione di Ateneo 2017-2018 - PIA](#) contiene le linee strategiche da intraprendere nel periodo 2017-2018 (non modificate per il biennio 2018-2019) e le relative azioni, confermando la valorizzazione dell'autonomia dei dipartimenti, pur nel rispetto delle linee strategiche individuate dall'Ateneo.

Sulla base delle proposte presentate da ciascun dipartimento, in cui sono definite le linee strategiche di internazionalizzazione, le azioni prescelte, gli obiettivi specifici e le relative attività da realizzare, l'Ateneo ha erogato appositi contributi destinati esclusivamente alla copertura di spese riguardanti la mobilità del personale coinvolto in ogni azione.

### **PIANO FORMAZIONE 2018**

Il Piano della formazione rappresenta un documento di precisa programmazione e pianificazione, in quanto strumento utile a rendere effettiva l'attuazione del principio del migliore impiego delle risorse umane e dell'acquisizione delle necessarie professionalità all'interno della stessa amministrazione, anche per il superamento dei gap conoscitivi rilevati.

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Esso è il risultato dell'attività di rilevazione dei fabbisogni che nel rispetto delle linee indicate dal Piano Strategico permette di modulare l'offerta formativa di Ateneo, tenendo conto delle reali esigenze del personale sia generali che più specifiche; pur richiedendo un'attenta programmazione iniziale, esso deve essere in grado di rispondere tempestivamente a quelle dinamiche a geometria variabile che caratterizzano un'organizzazione complessa.

#### **PIANO DI COMUNICAZIONE 2017-2018**

Il [Piano di Comunicazione](#) dell'Ateneo adottato per gli anni 2017-2018 dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute di Dicembre, presenta le linee di sviluppo e di investimento della Funzione Trasversale *Comunicazione e Public Engagement*, nell'ottica di conferire piena trasparenza alla attività dell'Ateneo, impegnato nel perseguimento delle sue missioni strategiche.

Al Piano compete la declinazione degli obiettivi strategici inerenti la comunicazione di Ateneo in obiettivi operativi che si integreranno con quelli definiti nel presente Piano.

#### **PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE**

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 Novembre 2017 ha deliberato l'adozione dei criteri per la predisposizione da parte dei Dipartimenti della programmazione triennale del personale docente e ricercatore per gli anni 2018-2020. Successivamente, nella seduta del 21 Dicembre è stata deliberata l'articolazione triennale di impiego di PuOr riservati alla programmazione del personale docente e ricercatore articolando 22 PuOr sul 2018 cui si aggiungono 36 contratti Rtd a), 25 PuOr sulla programmazione 2019 e 25 PuOr sulla programmazione 2020. Contestualmente gli Organi hanno stabilito di utilizzare 10 punti organico nel 2018 per la programmazione del personale tecnico amministrativo, dirigente e collaboratore linguistico. La relativa spesa trova copertura in Bilancio e ne è stata valutata la sostenibilità nel tempo.

#### **PIANO STRATEGICO METROPOLITANO**

Il [Piano Strategico Metropolitano](#) è la presentazione di dove la comunità metropolitana vuole andare e con quali strumenti, strategie e progetti. Rappresenta l'elemento chiave costitutivo di un rapporto sempre più evoluto tra Città Metropolitana e Regione, ed è anche lo strumento per eccellenza di una capacità di co-progettazione evoluta di merito e metodo tra gli attori fondamentali del territorio, quali oltre alla [Città Metropolitana](#) in primis la [Camera di Commercio](#), l'[Ente Cassa di Risparmio](#) e l'Università di Firenze, con la [Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione](#), promotori del Piano e i Comuni.

#### **DIPARTIMENTI ECCELLENTI**

I "Dipartimenti di eccellenza" rappresentano un intervento innovativo e di forte sostegno finanziario, previsto dalla legge 232 del 2016 (legge di bilancio 2017). L'intervento ha l'obiettivo di individuare e

### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

finanziare, con cadenza quinquennale e nell'ambito delle 14 aree CUN, i migliori 180 Dipartimenti delle Università statali. Si tratta di Dipartimenti che spiccano per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto di sviluppo, ai quali è destinato un budget annuale nazionale di 271 milioni di euro.

Una nuova linea di programmazione si genera dalla recentissima pubblicazione dei risultati Anvur relativa all'individuazione dei Dipartimenti eccellenti che vede il nostro Ateneo impegnato nella realizzazione dei nove progetti vincitori per cinque anni per un importo pari a 69.551.145 euro.

#### COLLEGAMENTO AL BILANCIO

Di seguito per ciascuno degli atti programmatori su citati che comportano una spesa sono indicati i relativi stanziamenti di bilancio:

TABELLA 17: COLLEGAMENTO AL BILANCIO DEGLI ATTI PROGRAMMATORI

<i>documento di programmazione</i>	<i>stanziamento</i>
Piano Edilizio	€ 15.783.423,71, di cui € 1.333.000,00 per interventi finanziati nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018
Programmazione del personale	€ 570.000,00 pari a 10 PuOr per PTA, con previsione di assunzione dal 1 Luglio 2019
Programmazione Triennale MIUR (Pro3)	€ 4.813.000, finanziamento programmazione triennale 2016-2018, oltre alle risorse presenti nei budget dell'Area Servizi alla Didattica e Edilizia e destinate al cofinanziamento delle azioni previste dalla programmazione triennale: € 1.940.000
Piano Comunicazione	Budget assegnato alla funzione trasversale Comunicazione e Public Engagement
Piano Formazione	€ 400.000,00 di cui € 250.000,00 per formazione obbligatoria in materia di sicurezza.
Internazionalizzazione	- € 550.000,00 Budget assegnato ai dipartimenti nell'ambito del modello unico di attribuzione delle risorse approvato nel corso dell'anno 2017 - € 2.900.000 risorse destinate a finanziare la mobilità Erasmus. Provengono sia da Indire che dal MIUR nell'ambito del FFO
Programma annuale dell'attività contrattuale	Risorse reperite nell'ambito dei budget delle Strutture di Ateneo con autonomia gestionale

### 3.5. POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE PER LA STRATEGIA

Nella pianificazione attuale, l'Ateneo ha mirato al rilancio degli investimenti strategici secondo criteri di sostenibilità, presenti e futuri, indirizzando la redazione anche dei bilanci di Struttura affinché le azioni strategiche trovino collocazione nel budget.

L'Ateneo infatti riconosce come categorie logiche dell'attività di pianificazione le linee strategiche, gli obiettivi strategici, le azioni, gli indicatori di performance, i tempi di realizzazione e le risorse. Con particolare riferimento a queste ultime, a partire dall'esercizio 2015, l'Ateneo ha inteso, attraverso le previsioni, interpretare il bilancio come strumento e risorsa attraverso cui perseguire gli obiettivi definiti nella pianificazione strategica, distanziandosi da una riproposizione dello storico e valorizzando invece le singole voci di spesa in relazione ai programmi.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Le **missioni** esprimono le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. Ogni missione si realizza concretamente attraverso più **programmi** che rappresentano aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni.

In tal senso è possibile evidenziare i collegamenti tra budget e Piano strategico di Ateneo (le misure di attuazione del Piano Strategico 2016-18 già approvate dagli Organi nel Dicembre 2016 a valere sull'anno 2017 sono state confermate anche per l'anno 2018) sintetizzando i singoli interventi nella seguente tabella:

TABELLA 18: RISORSE DEDICATE PER ARGOMENTO – RICERCA

<i>La ricerca scientifica</i>	<i>Risorse dedicate</i>
Finanziamento della ricerca di Ateneo (budget da modello unico di attribuzione risorse ai Dipartimenti)	€ 2.500.000
Cofinanziamento di assegni di ricerca proposti dai dipartimenti (budget da modello unico di attribuzione risorse ai Dipartimenti)	€ 1.000.000
Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti	€ 350.000 per il finanziamento di progetti di ricerca coordinati da giovani ricercatori anno 2018 (bando 2017) € 250.000 per il proseguimento di progetti di ricerca coordinati da giovani ricercatori anno 2017 (bando 2016)
Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale ed internazionale	€ 400.000 bando per l'acquisizione di strumentazione scientifica
Incremento dell'importo annualmente destinato al finanziamento di assegni di ricerca	€ 250.000 per 10 assegni a totale carico dell'Ateneo
Incremento della capacità di attrazione internazionale dei giovani talenti	€ 125.000 per 5 assegni di ricerca per stranieri o italiani con dottorato all'estero
Incentivo alla pubblicazione <i>open source</i>	€ 100.000 per aiutare a pubblicare articoli per VQR e ASN e open source
Nuovi strumenti per la valutazione della produzione scientifica di Ateneo	€ 57.000 per cofinanziare, assieme all'azienda ospedaliero universitaria Meyer, l'abbonamento annuale all'applicativo che permetta di monitorare la qualità delle pubblicazioni dell'Ateneo
Incremento della capacità di attrarre risorse	€ 50.000 per corsi di formazione per il potenziamento e specializzazione dell'attività di supporto alla presentazione dei progetti



3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

TABELLA 19: RISORSE DEDICATE PER ARGOMENTO – OFFERTA FORMATIVA

<i>L'offerta formativa e il diritto allo studio</i>	<i>Risorse dedicate</i>
Orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	€ 1.932.000 parzialmente finanziati con le risorse derivanti dalla programmazione triennale 2016/18
Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"	€ 124.000 finanziati con le risorse derivanti dalla programmazione triennale 2016/18
Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	€ 400.000 per l'incremento del numero di borse di dottorato
Incentivo alla mobilità extra UE degli studenti	€ 250.000 per borse di studio a studenti in mobilità extra-UE

TABELLA 20: RISORSE DEDICATE PER ARGOMENTO – INTERNAZIONALIZZAZIONE

<i>L'Ateneo nel mondo</i>	<i>Risorse dedicate</i>
Internazionalizzazione di Ateneo (budget da modello unico di attribuzione risorse ai Dipartimenti)	€ 550.000

TABELLA 21: RISORSE DEDICATE PER ARGOMENTO – PATRIMONIO

<i>Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti</i>	<i>Risorse dedicate</i>
Riqualificazione degli spazi e delle attrezzature didattiche nelle varie sedi	€ 3.850.400 quale finanziamento complessivo ottenuto dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2016/18 per l'azione "Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori"

TABELLA 22: RISORSE DEDICATE PER ARGOMENTO – COMUNICAZIONE

<i>La comunicazione e la diffusione della cultura universitaria</i>	<i>Risorse dedicate</i>
Rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo	€ 450.000 per il proseguimento del progetto relativo allo sviluppo delle attività di branding istituzionale

Si rinvia anche alle specifiche azioni previste a livello di Strutture dipartimentali e delle Scuole di cui all'allegato 7.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

### 3.6. ALTRI ELEMENTI PER LA PIANIFICAZIONE

Esaurita nei precedenti paragrafi la trattazione dei principali atti che concorrono alla pianificazione strategica e che determinano in maniera diretta la programmazione operativa che impegna la tecnostruttura, occorre in questo paragrafo introdurre l'elemento di nuova centralità di questo Piano: l'opinione dell'utente sulla qualità dei servizi fruiti.

L'espressione dell'utente, come detto, è considerata di estrema importanza per la definizione delle possibili azioni di miglioramento e contemporaneamente per spezzare l'autoreferenzialità insita nella esclusiva formulazione interna delle azioni di governo. Pertanto anche l'opinione dell'utente, chiunque esso sia, interno (personale) o esterno (studente, fornitori, comunità, ...), viene assunta a riferimento per determinare gli ambiti di miglioramento su cui è possibile intervenire pianificando azioni. Di tale dialettica e confronto si darà anche conto trattando del "coinvolgimento degli stakeholder nel miglioramento continuo dei servizi" di cui si dirà poco oltre.

Nell'ambito delle suddette rilevazioni emergono di nuovo alcuni elementi già esaminati per definire il posizionamento dell'Ateneo in rapporto alla media dei Mega-atenei italiani che vengono di seguito ulteriormente sviluppati:

- gli esiti di efficienza ed efficacia dei servizi derivanti dalla partecipazione al progetto "Good Practice"
- gli esiti delle indagini di customer satisfaction
- il coinvolgimento degli stakeholder per lo sviluppo ed il miglioramento dei servizi

La volontà di rendere tali elementi di giudizio centrali sia per la pianificazione sia per la valutazione pone la necessità di interrogarsi su come rendere sempre più "credibili", attendibili e fruibili le risultanze dei questionari sottesi a tali rilevazioni, considerando che la compilazione "spontanea" produce una risposta molto variabile e talvolta poco significativa (si va da tassi dell'ordine del 4% per gli studenti al 35% per il personale tecnico-amministrativo). Volendo sistematizzare le rilevazioni in una forma e tempistica sempre più coerente con il ciclo della performance e tale da utilmente osservarne gli esiti, si sta dunque valutando come tendere alla obbligatorietà della compilazione e al dettaglio delle informazioni da raccogliere, anche in momenti diversi, sui vari servizi, senza inflazionare lo strumento e ottimizzandone contenuti e usi.

#### 3.6.1. *ESITI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA DERIVANTI DALLA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO "GOOD PRACTICE"*

Nella sezione 2.3 abbiamo esaminato le risultanze del progetto GP utili a connotare in termini generali l'Ateneo nel contesto degli atenei partecipanti ed a definirne il relativo posizionamento.

La medesima indagine offre però anche i risultati per consentire una valutazione dei servizi offerti dall'Ateneo, favorendo l'individuazione di fattori di possibile miglioramento ed in particolare consentendo la possibilità di osservare il trend sugli anni successivi.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Nel seguito sono riportati i valori risultanti dall'indagine per gli anni 2015 e 2016; per un'immediata leggibilità, sono stati evidenziati in rosso i servizi che presentano una flessione nel 2016 rispetto al 2015, mentre sono colorati in verde gli altri.

*Rivolta a Personale docente, dottorandi, assegnisti*

*Domande di riepilogo. In riferimento a ciascuno dei servizi riportati in tabella si ritiene complessivamente soddisfatto:*

	Firenze 2016	Firenze 2015	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	4,33	4,13	0,20
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,45	3,47	-0,02
Comunicazione	3,66	3,65	0,01
Sistemi Informativi	3,77	3,84	-0,07
Supporto alla didattica	3,95	3,91	0,04
Supporto alla ricerca	3,86	3,85	0,01
Biblioteca	4,60	4,68	-0,08
Soddisfazione generale	4,10	4,05	0,05
<i>Medie totali</i>	3,96	3,95	0,01
<i>Numero di questionari validi</i>	610	782	-172

*Rivolta al Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici*

*Domande di riepilogo. In riferimento a ciascuno dei servizi riportati in tabella si ritiene complessivamente soddisfatto:*

	Firenze 2016	Firenze 2015	Diff.
Amministrazione e gestione del personale	3,96	3,99	-0,03
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,41	3,58	-0,17
Comunicazione	3,58	3,83	-0,25
Sistemi Informativi	3,95	4,16	-0,21
Contabilità	4,29	4,46	-0,17
Soddisfazione generale	3,97	4,16	-0,19
<i>Medie totali</i>	3,86	4,03	-0,17
<i>Numero di questionari validi</i>	527	560	-33

*Rivolta agli studenti del I anno*

*Domande di riepilogo. Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio di ciascuno dei servizi riportati in tabella:*

	Firenze 2016	Firenze 2015	Diff.
Orientamento	3,48	3,41	0,07
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,75	3,76	-0,01
Comunicazione	3,48	3,58	-0,10
Sistemi Informativi	3,44	3,68	-0,24
Segreteria	3,55	3,51	0,04
Biblioteche	4,33	4,38	-0,05
Diritto allo studio	3,93	3,79	0,14
<i>Medie totali</i>	3,71	3,73	-0,02
<i>Numero di questionari validi</i>	336	219	117

*Rivolta agli studenti degli anni successivi*

*Domande di riepilogo. Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio di ciascuno dei servizi riportati in tabella:*

	Firenze 2016	Firenze 2015	Diff.
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,33	3,29	0,04
Comunicazione	3,16	3,24	-0,08
Sistemi Informativi	3,20	3,29	-0,09
Internazionalizzazione	3,19	3,20	-0,01

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Segreteria	3,15	3,20	-0,05
Biblioteche	4,06	4,20	-0,14
Diritto allo studio	3,51	3,5	0,01
Job Placement	3,10	4,06	-0,96
<i>Medie totali</i>	<i>3,34</i>	<i>3,50</i>	<i>-0,16</i>
<i>Numero di questionari validi</i>	1755	1466	289

Dall'analisi dei dati presentati, è possibile evincere che il gradimento dei servizi proposti è rimasto sostanzialmente invariato tra il 2015 ed il 2016, seppur con una leggera flessione di modesta entità (le differenze interessano per la maggior parte dei casi solo la seconda cifra decimale). Tra tutti, è il caso di menzionare i sistemi informativi e la comunicazione, che presentano margini di miglioramento a giudizio di tutte le categorie intervistate. È necessario tuttavia annotare che entrambe le funzioni sono state oggetto di una profonda e complessa revisione organizzativa che si è concretizzata completamente nel corso del 2017; motivo per cui saremo semmai in grado di apprezzare le ricadute di tale operazione soltanto a seguito delle prossime indagini da somministrare nel corso del 2018.

Un interessante dato riguarda invece il numero di rispondenti: per quanto si parli ancora di tassi di risposta piuttosto bassi, possiamo osservare che, a fronte di una diminuzione dei rispondenti nelle categorie di docenti/ricercatori e personale tecnico-amministrativo, si apprezza un interessante incremento nelle categorie degli studenti, sia del I anno che degli anni successivi, segnale (sperabilmente) di un crescente interesse degli studenti verso il proprio Ateneo e verso la relativa partecipazione ai processi di miglioramento.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder3.6.2. *ESITI DELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION*

Ad oggi, le indagini strutturate in materia di customer satisfaction che sono state assunte fra gli strumenti di pianificazione sono raffigurate nella tabella che segue.

TABELLA 23: RIEPILOGO DELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION IN ESSERE ALLA FINE DELL'ANNO 2017

Denominazione	Opinione degli studenti frequentanti	Opinione sui servizi agli studenti	Opinione dei laureandi	Opinione dei dottorandi	Customer sui servizi amministrativi dei Dipartimenti
<b>Rivolta a</b>	Studenti corsi di laurea	Studenti corsi di laurea	Laureandi in procinto di discutere la tesi	Dottorandi in procinto di discutere la tesi	Professori, ricercatori, assegnisti, dottorandi, specializzandi e lettori
<b>Dati raccolti</b>	Opinione sui servizi didattici di ciascun insegnamento	Opinione sui servizi agli studenti (Aule, laboratori, segreterie, servizi on-line, nuovi servizi)	Esperienza universitaria, giudizio sui servizi ricevuti durante gli studi, prospettive, ...	Giudizi sui servizi ricevuti durante gli studi, prospettive, ...	Giudizi sui servizi amministrativi di Dipartimento, capacità del personale, servizi da migliorare, ...
<b>Partecipazione di altri atenei e possibilità di benchmark</b>	Modello di rilevazione ANVUR, quindi standardizzato fra i vari atenei	No	Sì, tramite il consorzio AlmaLaurea	Sì, tramite il consorzio AlmaLaurea (adesione Nov. 2016)	No
<b>Obbligatorietà di risposta</b>	Sì, per gli studenti che si iscrivono per la prima volta alla sessione di esami di un insegnamento	No (tasso di risposta circa 4%)	Sì	Sì	No (tasso di risposta circa 40%)
<b>Modalità di raccolta</b>	Questionario on-line compilato alla prenotazione esame	Questionario on-line somministrato su mail di invito	Questionario on-line necessario per completare la domanda di tesi	Questionario on-line necessario per completare la domanda di tesi	Questionario on-line somministrato su mail di invito
<b>Tempi di raccolta</b>	In corso d'anno alla prenotazione all'esame. Valutato solo se nell'A.A. di riferimento	Ottobre - Dicembre	In corso d'anno all'iscrizione all'appello di tesi.	In corso d'anno all'iscrizione all'appello di tesi.	Gennaio - Marzo

Si presentano di seguito in sintesi le risultanze di interesse per ciascuna delle indagini suddette.

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

#### 3.6.2.1. *OPINIONE DEGLI STUDENTI FREQUENTANTI A.A. 2016/17*

Le rilevazioni dell'opinione degli studenti frequentanti, dei laureandi e laureati sono inserite nel sistema dei requisiti per l'Assicurazione di Qualità degli atenei e l'Accreditamento dei Corsi di Studio (D.M. 47 del 30 Gennaio 2013).

Per quanto riguarda l'opinione degli studenti frequentanti, a decorrere dall'A.A. 2011/2012, la rilevazione avviene con procedura on-line, resa accessibile agli studenti una volta che gli insegnamenti si siano svolti per i due terzi della loro durata. Il questionario viene obbligatoriamente compilato dallo studente prima dell'accesso alla prima prenotazione dell'esame. I questionari compilati entro un anno accademico dalla frequenza vengono impiegati per le valutazioni.

Il questionario è organizzato in 5 sezioni (il Corso di Studi, l'Insegnamento, la Docenza, le Aule e le Attrezzature, la Soddisfazione). Alle 18 domande fisse, uguali per tutti i corsi di studio, le Scuole possono aggiungere fino a 5 domande per sopperire a specifiche esigenze valutative. Le valutazioni degli studenti sono raccolte su una scala da 1 (punteggio peggiore) a 10 (punteggio migliore).

A livello aggregato, l'analisi dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti rivela un giudizio mediamente più che sufficiente su tutti i quesiti, con un leggerissimo miglioramento dei giudizi espressi rispetto al precedente anno accademico per la totalità dei quesiti. Per quanto riguarda l'organizzazione dei singoli insegnamenti (quesiti 4-9) viene confermato un giudizio sostanzialmente positivo, così come viene confermato il giudizio decisamente positivo sui docenti dei corsi (quesiti 10-14).

I risultati della sezione 4 (quesiti 15 e 16) relativi alla soddisfazione degli studenti in merito alle Strutture, non si discostano in modo significativo da quelli dell'anno accademico precedente, fatta eccezione per quelli della Scuola di Architettura: si conferma la distribuzione particolarmente disomogenea dei dati relativi alle diverse Scuole. Le differenze osservate sono riconducibili principalmente alla collocazione delle sedi: si osservano giudizi peggiori nelle Scuole di Psicologia e di Agraria, con la preoccupante indicazione di un peggioramento nei giudizi espressi rispetto all'anno precedente per entrambe le Scuole, in particolare per quella di Psicologia, presso la quale, tuttavia, significativi interventi sono stati realizzati negli ultimi tre mesi del 2017. Migliorano invece sensibilmente i giudizi espressi, sempre per i quesiti 15 e 16, dagli studenti della Scuola di Architettura, con un miglioramento di oltre mezzo punto rispetto all'anno precedente. Ciò si deve presumibilmente alla messa in esercizio del nuovo plesso di Santa Teresa e dei nuovi laboratori. Giudizi nettamente migliori, come lo scorso anno, si osservano per le Scuole di Economia e Management, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, le cui sedi sono collocate in edifici di più recente costruzione nei nuovi Poli delle Scienze Sociali e Scientifico, a formare un vero e proprio campus. Infine sono buoni, anche se in leggero calo, i giudizi espressi per la Scuola di Ingegneria, mentre le Scuole di Scienze della Salute Umana e Studi Umanistici e della Formazione in particolare, migliorano leggermente il giudizio già buono dello scorso anno.

L'opinione degli studenti circa le sedi è stata assunta come base di partenza della programmazione triennale: una linea di azione è stata infatti dedicata alla riqualificazione degli spazi con un impegno finanziario di € 6.753.000. I primi monitoraggi effettuati a valle dei primi interventi pianificati e realizzati registrano un miglioramento dell'indicatore corrispondente da 7,349 a 7,385.

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

**TABELLA 24: VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA, GIUDIZI MEDI PER SCUOLA, RILEVAZIONE STUDENTI A.A. 2016/17 (FONTE: DATI VALMON)**

Que sito	Scuole										Media Ateneo	Media Ateneo a.a. precedente	Variazione
	Agraria	Architettura	Economia e Management	Giurisprudenza	Ingegneria	Psicologia	Scienze Salute Umana	SMFN	Scienze Politiche	Studi Uman - Formaz.			
D1	7,77	7,70	7,72	8,02	7,53	7,43	7,56	7,75	7,71	7,8	7,70	7,67	0,03
D2	7,77	7,68	7,71	7,99	7,6	7,44	7,46	7,86	7,64	7,75	7,67	7,63	0,04
D3	7,99	7,78	7,94	8,19	7,66	7,78	7,47	7,96	7,79	7,81	7,77	7,74	0,03
D4	7,41	7,46	7,47	7,95	7,31	7,35	7,51	7,49	7,53	7,66	7,54	7,50	0,04
D5	7,72	7,80	7,82	8,18	7,92	7,76	7,67	8,04	7,82	7,96	7,86	7,83	0,03
D6	7,59	7,54	7,63	7,91	7,36	7,39	7,28	7,63	7,59	7,67	7,54	7,50	0,04
D7	7,58	7,63	7,60	8,05	7,34	7,5	7,33	7,6	7,71	7,89	7,63	7,61	0,02
D8	7,87	7,67	7,80	8,16	7,45	7,79	7,58	7,88	7,85	7,9	7,77	7,75	0,02
D9	7,81	7,73	7,92	8,12	7,9	7,75	7,65	8,19	7,89	7,97	7,88	7,82	0,06
D10	8,48	8,14	8,54	8,67	8,52	8,57	8,12	8,77	8,55	8,49	8,42	8,41	0,01
D11	8,11	7,90	8,20	8,58	7,88	8,2	7,87	8,1	8,25	8,18	8,09	8,06	0,03
D12	8,02	7,90	8,13	8,51	7,8	8,17	7,88	7,96	8,19	8,19	8,05	8,02	0,03
D13	8,11	7,94	8,11	8,35	8,12	7,88	7,82	8,4	8,09	8,14	8,06	8,02	0,04
D14	8,17	7,97	8,14	8,39	8,12	7,95	7,87	8,38	8,14	8,18	8,11	8,06	0,04
D15	6,94	7,19	7,77	8,24	7,58	6,49	7,28	7,79	7,79	7,26	7,39	7,36	0,02
D16	7,09	7,18	7,70	8,2	7,35	6,36	7,25	7,74	7,71	7,26	7,35	7,31	0,04
D17	8,00	8,18	8,03	8,29	8,01	7,88	7,97	8,05	8,04	8,21	8,08	8,06	0,02
D18	7,80	7,79	7,79	8,21	7,63	7,61	7,66	7,84	7,86	7,98	7,83	7,80	0,03

**Descrizione domande**

- D1 Il carico di lavoro complessivo degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (bimestre, trimestre, semestre, ecc.) è accettabile?
- D2 L'organizzazione complessiva (orario, esami, intermedi e finali) degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (bimestre, trimestre, semestre, ecc.) è accettabile?
- D3 L'orario delle lezioni e' congegnato in modo tale da consentire un'adeguata attivita' di studio individuale?
- D4 Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?
- D5 Gli argomenti trattati sono risultati nuovi o integrativi rispetto alle conoscenze gia' acquisite?
- D6 Il carico di studio di questo insegnamento è proporzionato ai crediti assegnati?
- D7 Il materiale didattico (indicato o fornito) è adeguato per lo studio della materia?
- D8 Le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, seminari, ecc.) risultano utili ai fini dell'apprendimento?
- D9 Le modalità di esame sono state definite in modo chiaro?
- D10 Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono rispettati?
- D11 Il docente stimola / motiva l'interesse verso la disciplina?
- D12 Giudica la chiarezza espositiva del docente
- D13 Il personale docente è effettivamente reperibile per chiarimenti e spiegazioni?
- D14 Il docente è disponibile ed esauriente in occasione di richieste di chiarimento?
- D15 Le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?
- D16 I locali e le attrezzature per le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, seminari, ecc.) sono adeguati?
- D17 Sei interessato agli argomenti dell'insegnamento?

### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

D18 Sei complessivamente soddisfatto dell'insegnamento?

#### 3.6.2.2. RILEVAZIONE SUL GRADIMENTO DEI SERVIZI RIVOLTI AGLI STUDENTI

A partire da Novembre 2017, a fianco della tradizionale indagine sugli studenti frequentanti, si è avviata anche un'indagine rivolta a tutti gli studenti relativa al gradimento sui servizi a loro dedicati, con caratteristiche di non obbligatorietà e di assoluto anonimato.

Il questionario si compone di 32 domande organizzate in 5 sezioni tematiche:

- Aule didattiche;
- Laboratori tecnico-informatici;
- Servizi web per l'immatricolazione;
- Punti immatricolazione e segreterie studenti;
- Call - Center e Mail - Center UNIFI.

La versione completa del questionario è proposta solo a coloro che dichiarano una frequenza superiore al 50% delle lezioni; per quanto riguarda gli altri, non vengono proposte le domande relative alle sezioni tematiche Aule e Laboratori. La valutazione richiesta si articola su un giudizio in scala da 1 a 10, e consente l'utilizzo delle voci "non applicabile" e "non utilizzato" eventualmente necessarie.

Le analisi presentate in questo rapporto preliminare si basano su un'estrazione effettuata il 1 Dicembre 2017, alla quale data sono state raccolte 2517 schede; la rilevazione è attualmente in corso.

Da una prima analisi dei dati estrapolati, e mediando su tutti i rispondenti indipendentemente dalla Scuola frequentata, è possibile osservare una sostanziale sufficienza dei servizi valutati, che riportano quasi completamente valori leggermente superiori al 6; anche per gli altri (in particolare "Laboratori –capienza", "Laboratori – aggiornamento della strumentazione", "Punti di immatricolazione e segreterie studenti – tempi di attesa in coda", "Call center – tempi di risposta") i valori ottenuti sono solo leggermente inferiori al 6. Fa eccezione il giudizio relativo alla connessione WiFi ad Internet, sia per la sezione Aule che Laboratori, in cui il giudizio si attesta pesantemente al di sotto del valore di sufficienza.

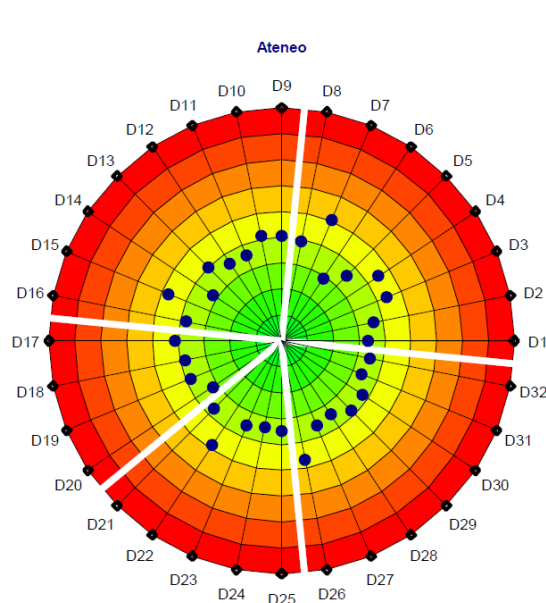
Procedendo inoltre ad un'analisi per Scuola o per domanda, le risultanze non variano in maniera sostanziale: pur mostrando alcune oscillazioni tra Scuola e Scuola, le valutazioni rimangono sempre nell'ordine del valore 6, così come unanime rimane il giudizio negativo relativo alla connessione ad Internet tramite WiFi.

La tavola ed il grafico sottostanti riepilogano i punteggi medi ottenuti a livello d'Ateneo; viene inoltre riportata per chiarezza la legenda dei servizi che sono stati valutati:



3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

FIGURA 26: PUNTEGGI MEDI OTTENUTI A LIVELLO D’ATENE0



D1	AULE didattiche	capienza
D2	AULE didattiche	visibilità
D3	AULE didattiche	abitabilità
D4	AULE didattiche	climatizzazione
D5	AULE didattiche	acustica del locale
D6	AULE didattiche	accessibilità
D7	AULE didattiche	connessione wi-fi ad internet
D8	AULE didattiche	giudizio complessivo
D9	LABORATORI tecnico / informatici	capienza
D10	LABORATORI tecnico / informatici	aggiornamento della strumentazione
D11	LABORATORI tecnico / informatici	abitabilità
D12	LABORATORI tecnico / informatici	supporto del personale tecnico
D13	LABORATORI tecnico / informatici	climatizzazione
D14	LABORATORI tecnico / informatici	accessibilità
D15	LABORATORI tecnico / informatici	connessione wi-fi ad internet
D16	LABORATORI tecnico / informatici	giudizio complessivo
D17	SERVIZI WEB per l'IMMATRICOLAZIONE	chiarezza pagine web
D18	SERVIZI WEB per l'IMMATRICOLAZIONE	completezza informativa pagine web
D19	SERVIZI WEB per l'IMMATRICOLAZIONE	facilità di accesso pagine web
D20	SERVIZI WEB per l'IMMATRICOLAZIONE	facilità di compilazione della modulistica
D21	PUNTI IMMATRICOLAZIONE e SEGRETERIE STUDENTI	accessibilità dell'ufficio
D22	PUNTI IMMATRICOLAZIONE e SEGRETERIE STUDENTI	tempi di attesa in coda prima di accedere al servizio
D23	PUNTI IMMATRICOLAZIONE e SEGRETERIE STUDENTI	cortesia dell'operatore
D24	PUNTI IMMATRICOLAZIONE e SEGRETERIE STUDENTI	chiarezza espositiva
D25	PUNTI IMMATRICOLAZIONE e SEGRETERIE STUDENTI	competenza dell'operatore
D26	CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI	call-center: tempi di risposta
D27	CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI	call-center: cortesia dell'operatore
D28	CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI	call-center: chiarezza espositiva
D29	CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI	call-center: competenza dell'operatore
D30	CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI	mail-center: tempi di risposta
D31	CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI	mail-center: chiarezza espositiva
D32	CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI	mail-center: competenza dell'operatore nel rispondere

Il questionario, opportunamente arricchito con domande attinenti, assumerà anche la valenza di strumento idoneo alla misurazione dell'indicatore che insiste sul progetto di performance organizzativa relativo al miglioramento dei servizi destinati agli studenti di cui si dirà in seguito.

3.6.2.3. GRADIMENTO DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO PRESSO IL PUNTO DI ACCOGLIENZA DI PIAZZA SAN MARCO

Da qualche mese viene somministrato in forma cartacea agli utenti che si presentano allo Sportello Orientamento situato all'ingresso della sede del Rettorato in Piazza San Marco, 4 un questionario di gradimento sul servizio ricevuto. Il questionario consta di sei domande articolate su un giudizio in scala 4 (moltissimo, molto, abbastanza, per niente) riguardanti:

- Utilità del servizio
- Soddisfazione sulle informazioni ricevute
- Valutazione sulla disponibilità del personale, lo stato dei locali e del materiale informativo
- Eventuale partecipazione ad altre occasioni di orientamento e interesse a comunicare ad altri l'esperienza di orientamento ricevuta.

Oltre alle domande specifiche di gradimento del questionario, vengono proposte un paio di domande anagrafiche relative all'età del rispondente e alla scuola e città di provenienza ed un campo libero per la trascrizione di ulteriori commenti.

Il formato cartaceo del questionario (indicato, anche in via sperimentale, per raccogliere velocemente ed a basso costo le informazioni) non ha permesso al momento di effettuare un'analisi degli esiti, anche se si

### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

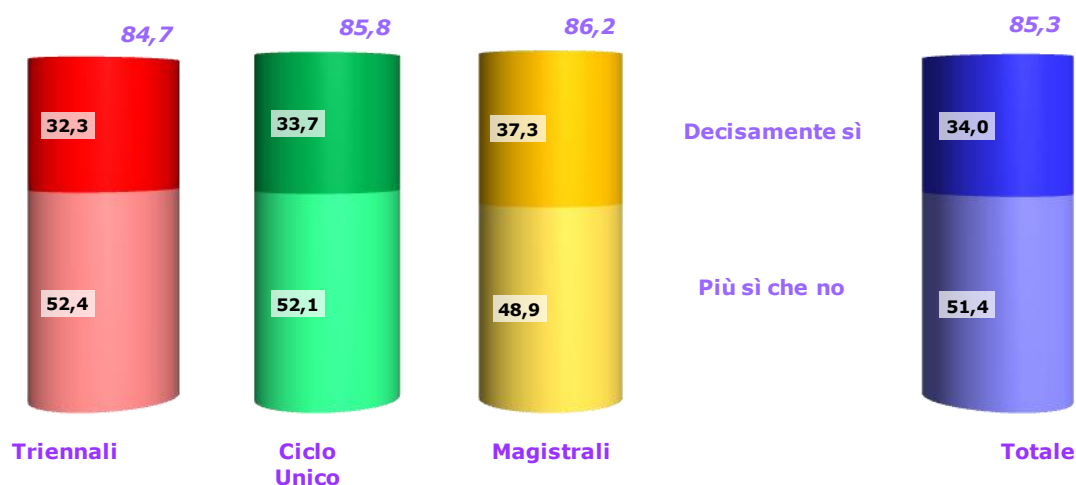
ritiene che tale modalità possa in futuro avere importanti impieghi, eventualmente anche utilizzando apposite tecnologie di immediato utilizzo per l'utente.

#### 3.6.2.4. OPINIONE DEI LAUREANDI ANNO 2016

La rilevazione dell'opinione dei laureandi viene eseguita al momento della presentazione della domanda di laurea ed è demandata al Consorzio AlmaLaurea. Si rimanda pertanto all'ampia documentazione presente nel sito del consorzio: <http://www.almalaurea.it/> per tutti i dettagli relativi a tale rilevazione.

I giudizi che hanno rilasciato nel tempo i neodottori di ogni livello, indicano un'elevata soddisfazione per i diversi aspetti dell'esperienza di studio compiuta. Con riferimento al 2016, il 19,1% si dichiara decisamente soddisfatto dei rapporti con il personale docente e un altro 62,2% abbastanza soddisfatto, per un gradimento complessivo dell'81,3%. Complessivamente meno positiva è la valutazione delle aule, frequentate dal 99,5% dei laureati: tra i fruitori, il 21% le ha ritenute "sempre o quasi sempre adeguate" ed un ulteriore 44,7% le ha ritenute "spesso adeguate", con un gradimento complessivo del 65,7%. I servizi delle biblioteche (ad esempio, prestito/consultazione e orari di apertura), utilizzati da 92,5 laureati su cento, ricevono una valutazione decisamente positiva da 37 fruitori su cento e una abbastanza positiva da altri 49. Le postazioni informatiche, utilizzate dal 70,6% dei neodottori, sono giudicate adeguate dal 39,5% dei fruitori. L'81% ha usufruito degli spazi dedicati allo studio individuale, ma meno della metà di questi (47,9%) li ha ritenuti adeguati. Più critica invece la valutazione delle attrezzature per le attività didattiche quali laboratori e attività pratiche: fra i tre quarti dei laureati che le ha utilizzate, solo uno su cinque le ha giudicate "sempre o quasi sempre adeguate"; se si aggiunge chi le ritiene "spesso adeguate", si arriva però ad una soddisfazione del 64%. Per il complesso dell'esperienza universitaria, il 34% dei laureati si dichiara pienamente soddisfatto e un altro 51,4% risulta abbastanza soddisfatto, per un'incidenza complessiva di soddisfatti dell'85,3% (Figura 27).

FIGURA 27: 2016: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA DEL CORSO DI LAUREA (VALORI %)



Nota: la percentuale di soddisfazione comprende le modalità "decisamente sì" e "più sì che no".

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

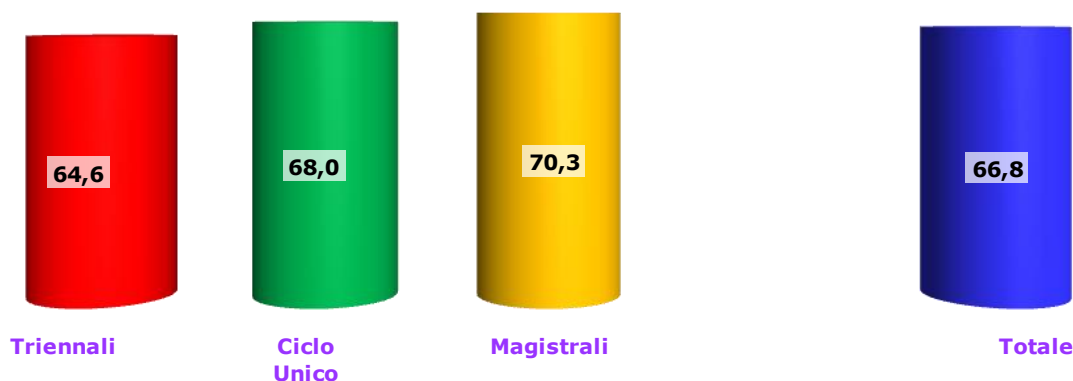
Distinguendo per tipo di corso di laurea, la soddisfazione per l'esperienza universitaria risulta elevata e consolidata nel tempo tra i triennali: si dichiarano decisamente soddisfatti del corso di studi concluso il 32,3% dei laureati, mentre un altro 52,4% esprime una soddisfazione più moderata, per un totale di circa 85 soddisfatti su cento. I più appagati sono i laureati dei gruppi chimico-farmaceutico (96,6%) e dell'insegnamento (90,8%); più critici nelle valutazioni, al contrario, sono i neodottori dei gruppi linguistico (75,5%) e architettura (75,2%). Il 15,8% dei laureati di primo livello si dichiara decisamente soddisfatto dei rapporti con i docenti e un ulteriore 64,2% dichiara di esserlo in misura più contenuta, per una soddisfazione complessiva dell'80%, con punte più elevate nei gruppi chimico-farmaceutico e agraria (intorno al 93%), e livelli di soddisfazione più contenuta nei gruppi architettura (68,1%) e ingegneria (72,1%).

Tra i laureati a ciclo unico il 33,7% si dichiara decisamente soddisfatto, ma il 52,1% esprime un giudizio comunque positivo, per una soddisfazione complessiva pari all'85,8%. Particolarmente soddisfatti risultano i laureati del gruppo giuridico (93,1%) e quelli dell'insegnamento (92,5%).

Sono decisamente soddisfatti del corso di laurea 37,3 laureati magistrali biennali su cento; altri 48,9 esprimono comunque una valutazione positiva. Si tratta di un livello di appagamento complessivo, per la più recente esperienza universitaria, leggermente superiore a quello registrato fra gli altri tipi di laureati (86,2%). I più soddisfatti sono i laureati dei gruppi ingegneria, chimico-farmaceutico e scientifico (tutti sopra il 93%), i più critici invece i laureati di educazione fisica (63,6%).

La percezione della validità dell'esperienza che sta per concludersi è affidata anche alla domanda "rifaresti il percorso che stai per completare?". Una risposta pienamente positiva, data da quanti confermerebbero la scelta compiuta sia in termini di corso che di Ateneo, si registra per i due terzi (66,8%) dell'intera popolazione, quota che risulta sostanzialmente stabile nel tempo. Altri 9,6 laureati su cento confermerebbero l'Ateneo, ma si indirizzerebbero verso un altro corso, 15 laureati su cento rifarebbero lo stesso corso ma in altro Ateneo, 5,3 cambierebbero sia corso sia sede e solo 3 non si iscriverebbero più all'università (per i magistrali si fa riferimento invece al solo biennio conclusivo). In generale, la maggior parte degli indicatori di soddisfazione riferiti ad aspetti specifici del percorso formativo rilevano valori più elevati fra i laureati dei corsi magistrali biennali, fatta eccezione per la valutazione delle postazioni informatiche, delle biblioteche e degli spazi dedicati allo studio individuale (Figura 28).

**FIGURA 28: LAUREATI 2016 CHE SI ISCRIVEREBBERO DI NUOVO ALLO STESSO CORSO E ALLO STESSO ATENEO (VALORI %)**



### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Tra i laureati triennali, il 64,6% confermerebbe la scelta compiuta al momento dell'immatricolazione (stesso percorso di studio della stessa università); l'11,9%, pur restando nello stesso Ateneo, si indirizzerebbe verso un corso diverso; il 15,1% farebbe la scelta inversa: stesso corso, ma in altro Ateneo; un ulteriore 5,5% cambierebbe sia corso sia sede, mentre il restante 2,4% non si iscriverebbe più.

La piena conferma dell'esperienza compiuta trova d'accordo l'83,1% dei laureati del gruppo chimico-farmaceutico, il 74,6% del gruppo scientifico, il 73,5% del gruppo agraria e il 72,5% di educazione fisica. I meno soddisfatti sono i laureati del gruppo linguistico (45%), architettura (51,6) e giuridico (53,4%), che più degli altri, insieme al gruppo letterario, cambierebbero sia corso sia Ateneo.

Il 68% dei neolaureati a ciclo unico ripeterebbe la scelta del corso di studio e della sede se potesse tornare indietro (dal 50,8% degli architetti al 77,5% dei laureati del gruppo insegnamento). Il 17% farebbe lo stesso corso, ma in una sede diversa; fra i laureati triennali il 15,1% indica la stessa opzione. Questa differenza pare essere in parte attribuita al fatto che alcuni percorsi a ciclo unico sono vincolati al superamento di una prova di ammissione e spesso occorre immatricolarsi laddove si è ammessi. Tuttavia per alcuni laureati, pur in presenza di una ridotta mobilità territoriale per motivi di studio, è comunque significativa la quota di chi si iscriverebbe ad un altro Ateneo: è il caso dei laureati di medicina e odontoiatria e di architettura (rispettivamente 21,7% e 32%).

I giudizi complessivamente più positivi espressi dai laureati magistrali biennali trovano conferma anche nell'elevata propensione a confermare la scelta del corso e della sede di laurea, indicata da oltre 70 laureati su cento, una quota anch'essa superiore a quella osservata fra laureati di primo livello e a ciclo unico. Si evidenziano anche in questo caso situazioni molto diversificate tra i diversi gruppi disciplinari, in cui si passa dal 43,5% dei neolaureati del gruppo linguistico al 95,3% del chimico-farmaceutico.

#### 3.6.2.5. *OPINIONE DEI DOTTORANDI 2016*

A partire dall'anno 2012, il Nucleo di Valutazione, in accordo con il Senato Accademico, rileva l'opinione dei dottorandi al termine del percorso formativo, utilizzando uno specifico questionario erogato al momento di presentazione della domanda di accesso alla sessione di tesi. L'indagine 2016 è l'ultima condotta con tale modalità, dato che gli Organi di Ateneo hanno deliberato di aderire ad analoga rilevazione condotta dal Consorzio Almalaurea, in modo da avere la possibilità di effettuare confronti con gli altri atenei sulla base di informazioni raccolte in modo omogeneo, ed avendo inoltre l'opportunità di ottenere successive informazioni occupazionali dei dottori di ricerca.

La rilevazione è stata svolta mediante la somministrazione, per via telematica, di un questionario strutturato in 8 sezioni caratterizzate da tematiche legate al percorso di Dottorato:

- |                  |                                      |
|------------------|--------------------------------------|
| - A-RECLUTAMENTO | - E-RISORSE                          |
| - B-FORMAZIONE   | - F-TESI                             |
| - C-RICERCA      | - G-ULTERIORI ATTIVITÀ E PROSPETTIVE |
| - D-MOBILITÀ     | - H-VALUTAZIONE GLOBALE.             |

L'indagine, i cui risultati sono disponibili alla pagina del sito istituzionale di Ateneo all'indirizzo [https://www.unifi.it/upload/sub/nucleo/delibere/2017/delibera\\_3\\_2017\\_all\\_a.pdf](https://www.unifi.it/upload/sub/nucleo/delibere/2017/delibera_3_2017_all_a.pdf), si è conclusa il 24 Marzo

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

2016, raccogliendo 281 questionari, di cui 230 provenienti da dottorandi del XXVIII ciclo e i restanti 51 da dottorandi di cicli precedenti: l'esiguo numero di dottorandi dei cicli precedenti ha consigliato di analizzare i soli dati relativi all'ultimo ciclo.

L'aspetto interessante che emerge dal confronto fra i risultati dell'ultima indagine e di quella dello scorso anno è che si osservano miglioramenti diffusi sui risultati, in risposta agli interventi mirati intrapresi. L'Area Umanistica ha ottenuto la variazione più consistente, oltre all'aumento del numero dei dottorandi. Rimangono invece stabili le necessità di un miglioramento nei settori della formazione alla ricerca e nelle risorse dedicate.

A quasi tutti i dottorati viene riconosciuto almeno un punto di forza (29 su 33), e di questi 3 non mostrano alcun punto di debolezza. La valutazione globale relativamente alla ricerca, sia per quanto riguarda la figura del tutore sia gli stimoli ricevuti, è alta per un elevato numero di rispondenti. Tutti sono concordi nell'affermare che punto di forza del dottorato è stato l'argomento di tesi sia come scelta personale sia come scelta del supervisore.

L'aspetto più critico che emerge è quello legato all'utilità dell'attività formativa per l'approfondimento teorico e l'addestramento alla ricerca insieme a quello relativo alla spendibilità dell'esperienza di ricerca nel mondo del lavoro. Entrambi questi punti mostrano infatti un valore negativo per circa la metà dei corsi di dottorato (16 dottorati su 33). Rispetto alle risorse disponibili, l'aspetto principalmente da migliorare è legato agli strumenti informatici, per il quale ben 11 dottorati mostrano un valore pesantemente negativo. Inoltre, sono da migliorare le attrezzature per la ricerca e la postazione di lavoro personale.

Dopo la forte riduzione subita dai corsi di dottorato, tra il XXV e il XXVII ciclo (da 84 a 35), il XXVIII ciclo di dottorato presenta un numero di dottorati attivati sostanzialmente uguale a quello del ciclo precedente, con il dato positivo di una riduzione di dottorandi senza borsa, che rappresentano per il ciclo analizzato circa un terzo del totale. Questo si ripercuote positivamente sull'attività di dottorato e quindi sui giudizi espressi dai dottorandi. La situazione permane critica nell'Area delle Scienze Sociali, nella quale cresce il già elevato numero di dottorandi senza borsa, attestandosi oltre il 40%. Quest'area, cui spettano solo 15 delle 187 borse erogate, è l'unica area che perde invece che guadagnare borse di dottorato. Nelle altre aree incrementano le borse di dottorato, ma si osserva anche un ulteriore incremento degli assegni di ricerca, per il sostegno economico di iscritti ai corsi di dottorato privi di borsa, in particolare nelle aree Biomedica, Scientifica e Tecnologica.

L'internazionalizzazione continua a rappresentare un punto debole dei nostri corsi di dottorato. I dati della rilevazione suggeriscono di considerare il legame con la scarsa visibilità sul Web dei corsi di dottorato dell'Ateneo fiorentino: il 25% dei dottorandi intervistati dichiara infatti di non avere trovato informazioni sul sito di Ateneo. A fronte di tale affermazione appare quindi necessario riconsiderare la presentazione dell'offerta di Corsi di Dottorato, oggi limitata alla pubblicazione dei bandi annuali per l'ammissione.

Gli studenti stranieri, che rappresentano circa il 14% del totale dei dottorandi, hanno una maggiore difficoltà degli studenti italiani a terminare il dottorato nei tempi previsti: nel XXVIII ciclo la percentuale di dottorandi stranieri che conclude il dottorato nei tempi previsti è pari al 38,3%, contro il 72,4% degli italiani. A questo proposito, sarebbe opportuno approfondire l'indagine per valutare se questa maggiore difficoltà dipenda da una scarsità nei servizi di supporto offerti a questi studenti, da difficoltà linguistiche o dal livello della preparazione iniziale.

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Pur restando estremamente elevata e sostanzialmente invariata la valutazione dei dottorandi sulla qualità e la professionalità dei docenti, si osserva che solo poco più del 50% è soddisfatto delle attività formative ricevute. In particolare, mentre migliora il giudizio sull'attività formativa dato dagli iscritti ai dottorati delle aree umanistiche e di Scienze Sociali, diminuisce in maniera sensibile quello dei dottorandi delle altre aree; desta inoltre molte perplessità, e necessita quindi di attenta riflessione, il fatto che la valutazione sia particolarmente bassa quando si chiede di valutare l'utilità dell'attività formativa per l'addestramento alla ricerca.

#### 3.6.2.6. *LA CUSTOMER SATISFACTION DEI DIPARTIMENTI*

Con la rinnovata centralità dei Dipartimenti nel mutato assetto organizzativo dell'Ateneo, è cresciuta la necessità di valutare la soddisfazione per i servizi a questo livello erogati. Pertanto, a partire dal 2015, si realizza annualmente un'indagine di customer satisfaction sottoposta al personale che gravita ordinariamente sui Dipartimenti. Il questionario è stato predisposto da un gruppo di progetto del tavolo dei RAD con la collaborazione dell'allora Area Programmazione, Organizzazione e Controllo e prevede un set di domande riguardanti la frequenza d'uso dei servizi amministrativi e gestionali dipartimentali, la loro valutazione, la disponibilità e competenza del personale, i servizi a maggior necessità di miglioramento, altre segnalazioni e suggerimenti.

La gamma dei servizi a cui estendere la rilevazione si amplierà nel 2018 con specifiche domande sul gradimento ottenuto negli ambiti di potenziamento delle attività di supporto (servizi al post-laurea e riorganizzazione logistica del supporto amministrativo per le Strutture di area biomedica). Per la rilevanza assunta, tale questionario verrà assunto anche come indicatore della performance delle Strutture (come verrà dettagliatamente detto più oltre).

Gli esiti della rilevazione sono resi disponibili agli Organi di governo per le opportune considerazioni ed anche ai fini della valutazione della performance di Struttura ed individuale del RAD. Di seguito si dà brevemente conto dell'analisi dei risultati dell'indagine 2017 (relativamente al gradimento dei servizi erogati nel 2016).

La frequenza con la quale i rispondenti hanno mediamente interagito con l'amministrazione del dipartimento non è altissima: il 62% vi si è rivolto in media una o due volte al mese. In generale, per quanto riguarda competenza e disponibilità del personale amministrativo dei dipartimenti, la soddisfazione degli utenti è piuttosto elevata: tali aspetti sono valutati "positivamente" o "molto positivamente" rispettivamente per il 77 e l'80% dei rispondenti. Meno elevata è la soddisfazione riguardo ai tempi di risoluzione dei problemi sottoposti al personale del dipartimento, dal momento che il 61% dei rispondenti ha dato una valutazione positiva o molto positiva. Anche se la maggioranza dei rispondenti (58%) ha risposto positivamente alla domanda circa la chiarezza delle funzioni assegnate a ciascuna unità di personale, e quindi riguardo alla facilità di capire a chi rivolgersi per ottenere il servizio di cui si ha bisogno, questo appare senz'altro un aspetto in cui è possibile ed auspicabile fare dei miglioramenti.

Una parte molto importante del questionario è relativa al miglioramento dei servizi in essere. Le risposte possono essere positive ("sì" o "più sì che no"), nel qual caso il servizio necessita di essere migliorato, neutre ("né sì né no"), o negative ("no" o "più no che sì"), intendendo in quest'ultimo caso che il servizio reso è soddisfacente. I servizi presi in considerazione sono i seguenti:

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder




- Missioni
- Acquisti beni e servizi
- Gestione pratiche di autorizzazione incarichi
- Reclutamento personale esterno
- Trasparenza e Comunicazione
- Supporto alla didattica
- Supporto all'organizzazione di convegni e seminari
- Dottorato di ricerca
- Gestione amministrativo-contabile e monitoraggio dei progetti di ricerca
- Gestione amministrativo-contabile delle convenzioni conto terzi

Per sei dei servizi sopra elencati (Missioni, Gestione pratiche di autorizzazione incarichi, Reclutamento personale esterno, Trasparenza e Comunicazione, Gestione amministrativo-contabile e monitoraggio dei progetti di ricerca, Gestione amministrativo-contabile delle convenzioni conto terzi) la maggioranza relativa dei rispondenti si ritiene soddisfatta e ritiene pertanto che non necessitino di miglioramento. Le percentuali di coloro che rispondono in questo senso vanno dal 33 al 49 per cento, col miglior risultato ottenuto dal servizio missioni, peraltro nel frattempo “dematerializzato”. Per tre dei servizi suddetti invece la maggioranza relativa dei rispondenti esprime un giudizio negativo: si tratta dei servizi di “supporto alla didattica”, “supporto all'organizzazione di convegni e seminari” e “dottorato di ricerca”. Ancora peggiore è il risultato per il servizio “Acquisti di beni e servizi”, per il quale la maggioranza assoluta dei rispondenti (55%) afferma che il servizio deve essere migliorato.

La domanda di chiusura sulla valutazione complessiva della gestione amministrativa del dipartimento è più accomodante con un 66% dei rispondenti che la valuta positivamente (53%) o molto positivamente (13%).

A seguire una tabella di riepilogo che evidenzia, per le domande rimaste immutate rispetto al questionario del 2015, e quindi confrontabili, la percentuale di coloro che hanno risposto "positivamente" o "molto positivamente" sul totale dei rispondenti rispetto appunto all'anno 2015.

TABELLA 25: TRA PERCENTUALI DI RISPOSTE POSITIVE A DOMANDE POSTE ANCHE NELLA SCORSA EDIZIONE

Quesiti	2016				2015			
	Positivame nte	Molto positivame nte	Risponde nti	% risposte positive	Positivame nte	Molto positivame nte	Risponde nti	% risposte positive
VA02	963	331	1.697	 76,3	558	181	1.151	64,2
VA05	881	483	1.704	 80,1	546	314	1.159	74,2
VA07	863	206	1.623	 65,9	572	144	1.138	62,9

VA02. Come valuti, complessivamente, la competenza del personale amministrativo del Dipartimento?

VA05. Come valuti, complessivamente, la disponibilità del personale amministrativo del Dipartimento?

VA07. Come valuti, complessivamente, la gestione amministrativa del Dipartimento?

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Il miglioramento delle percentuali di coloro che si dichiarano soddisfatti riguardo agli aspetti considerati rispetto al 2015 potrebbe suggerire che l'introduzione della customer satisfaction a livello dipartimentale abbia portato ad una maggiore sensibilizzazione alle esigenze dell'utenza, con un effettivo miglioramento nei servizi erogati e quindi nella soddisfazione degli utenti.

Si ritiene che i buoni punteggi raggiunti siano anche il risultato di una politica di reclutamento di risorse dotate di professionalità specifica (contabili, addetti alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione perseguita a favore dei Dipartimenti). Tale politica, ancorché necessaria, ha tuttavia e consapevolmente penalizzato gli investimenti nelle funzioni centrali.

#### 3.6.3. *IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER NEL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI SERVIZI*

A valorizzare il contributo centrale dell'opinione degli utenti nelle attività di programmazione, per il 2018 si intendono sviluppare specifici gruppi di lavoro o tavoli di confronto per la gestione dell'impostazione di progetti e programmi con un ampio spettro temporale, come ulteriore opportunità di coinvolgimento degli stakeholder: inserire i fruitori del servizio nella loro definizione aiuta a prevedere un maggior numero di ipotesi di sviluppo del lavoro e dei relativi risultati. Ciò contribuisce notevolmente al risparmio di risorse in termini di tempo e costi, in quanto mira a prevenire l'obbligo di un radicale ripensamento dell'intero servizio a fronte di un'indagine di customer dagli esiti potenzialmente non coerenti con le attese e gli investimenti. In un'ottica di miglioramento continuo ogni servizio viene monitorato nel tempo e adeguato al cambiamento del contesto, dei fruitori e degli adempimenti normativi, anticipando in questo modo alla fase progettuale lo sforzo di analisi di condizioni avverse che, nell'arroccamento in una posizione di distacco dagli stakeholder, potrebbero essere perse di vista per parziale carenza di prospettiva.

L'Università ha incontrato come primi stakeholder, riconoscendoli quindi come privilegiati, gli studenti nella figura dei loro rappresentanti negli Organi di governo. Con loro si sono verificati incontri interessanti (il 7 e 12 Dicembre 2017) che hanno portato alla condivisione delle azioni proposte dall'Amministrazione per il miglioramento dei servizi dedicati e per l'accoglimento delle istanze ritenute compatibili con la relativa progettazione.

Si ritiene che debbano essere ulteriormente assunti quali stakeholder anche nel percorso di approvazione del presente Piano Integrato ulteriori categorie di "utenti", quali almeno:

- Direttori di Dipartimento e Presidenti di Scuola.
- Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza
- Rappresentanze sindacali

### 3.7. LA VOCE DEI "SOCIAL"

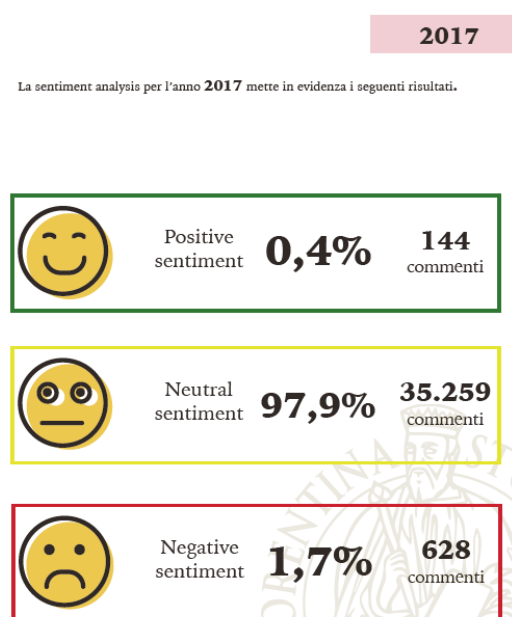
Come è ben descritto sul [sito istituzionale](#), "l'Università degli Studi di Firenze utilizza Internet e i social media per informare, comunicare, ascoltare. Attraverso i social network favorisce anche la partecipazione, il confronto e il dialogo con i propri interlocutori. In questi spazi e con queste attività, l'amministrazione intende perseguire finalità istituzionali e di interesse generale." In questo contesto viene dato rilievo



### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

all'ascolto: così l'ascolto e il coinvolgimento trasformano le idee e le proposte in obiettivi e azioni di performance. I commenti registrati, di cui si riportano i risultati nell'allegato 4, parlano, anche con colorite espressioni, di carenze e di inefficienze, ma anche di aspettative di miglioramento e concedono margini di manovra ad un'Università che vuole crescere. Dalla sentiment analysis presentata<sup>7</sup>, si rileva una tendenza all'acquisizione della consapevolezza del sentimento contenuto nelle dichiarazioni. Nel 2017 si registra non solo un maggior utilizzo della piattaforma ma anche un incremento delle posizioni più estreme, con valori nel caso specifico di 628 commenti negativi sui 36.031 totali, a fronte dei 53 sui 27.291 totali del 2016.

FIGURA 29: ESITO DELLA SENTIMENT ANALISYS DEL 2017



Il segnale che si può cogliere dai commenti riportati va nella direzione della richiesta di maggiori e più diversificati servizi agli studenti: dagli spazi, alla qualità e quantità delle docenze e delle comunicazioni, alla dematerializzazione e automazione di procedure. **Anche tali indicazioni avallate dai livelli di coinvolgimento precedentemente trattati concorrono alla definizione della performance organizzativa di Ateneo.**

### 3.8. INDIVIDUAZIONE DEGLI ASSI DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA

A valle delle analisi di profilo, di posizionamento, di contesto strategico e di gradimento dei servizi offerti menzionate nelle sezioni precedenti, è necessario operare una sintesi degli aspetti salienti volta all'individuazione degli assi di pianificazione integrata da cui deriverà lo specifico ambito di azione del Direttore Generale. In sostanza si è operata una opportuna sintesi delle informazioni enunciate per l'individuazione delle preminenti linee lungo le quali costruire la progettazione di misure di incremento della performance e l'individuazione di obiettivi diffusi e opportunamente differenziati volti ad indirizzare il

<sup>7</sup> Importante strumento per rilevare e capire come il pubblico reagisce a un marchio (positivamente o negativamente) rispetto alle principali aree di discussione.

### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

sistema verso il raggiungimento dell'atteso nuovo livello di equilibrio, più performante rispetto al precedente e più vicino alle aspettative degli Organi e degli utenti.

In questo spirito, si è seguito un metodo di definizione delle stringenti strategie di performance attraverso le seguenti fasi:

1. elencazione dei principali aspetti di rilievo per la performance e per l'organizzazione dei servizi in rapporto alle missioni istituzionali;
2. sintesi delle informazioni raccolte in uno strumento compatto che in forma matriciale raffigura gli assi di pianificazione integrata relative allo specifico ambito di azione del Direttore Generale e la corrispondente famiglia di obiettivi di natura strategica che l'hanno alimentata.

Descrittivamente le due fasi si occupano di riassumere gli specifici ambiti di pianificazione strategica che impattano sull'organizzazione dei servizi e le istanze di miglioramento rappresentate dagli utenti, in maniera da definire un quadro e uno strumento capace di raffigurare gli assi di pianificazione integrata e la loro origine, da cui deriva la più specifica pianificazione relativa all'ambito di azione del Direttore Generale. Si utilizza pertanto uno strumento come quello raffigurato nella tavola che segue che assolve le funzioni descritte al primo punto, che saranno successivamente ripresi nella tavola del paragrafo successivo con riferimento allo specifico ambito di azione del DG.

**TABELLA 26: PRINCIPALI ASPETTI DI PIANIFICAZIONE IN RELAZIONE AI PRINCIPALI ASSI STRATEGICI ED ALLA RELATIVA EROGAZIONE DEI SERVIZI**

Missione strategica	Sintesi delle istanze di pianificazione	Sintesi delle istanze dall'utenza
Didattica e studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziare la sostenibilità dell'offerta</li> <li>• Sviluppare l'orientamento</li> <li>• Potenziare i servizi</li> <li>• Sviluppare la comunicazione</li> <li>• Innovare le metodologie didattiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare i servizi di sportello agli studenti</li> <li>• Dematerializzare e remotizzare i servizi</li> <li>• Potenziare il supporto alla didattica in termini di organizzazione degli appelli, dell'organizzazione di tirocini, dell'impiego dei laboratori didattici e del processo di accreditamento</li> <li>• Incrementare quantità e qualità degli spazi fruibili in termini di sicurezza / accessibilità / capienza, dotazioni / attrezzature, segnaletica e sistema di termogestione</li> <li>• Rendere fruibili le potenzialità della rete di Ateneo</li> </ul>
Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziare e diffondere la qualità della ricerca</li> <li>• Promuovere la formazione alla ricerca</li> <li>• Sostenere i talenti</li> <li>• Promuovere la competitività nell'attrazione delle risorse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziare il supporto alle attività di divulgazione dei risultati della ricerca</li> <li>• Potenziare il supporto per la gestione dei corsi post-laurea</li> <li>• Potenziare il sistema degli acquisti di beni e servizi</li> </ul>
Trasferimento delle conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziare la competitività del trasferimento tecnologico</li> <li>• Consolidare la struttura di supporto e la cultura del trasferimento</li> <li>• Potenziare la collaborazione con il territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare il supporto al public engagement e all'organizzazione di eventi</li> </ul>
Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo</li> <li>• Rafforzare la dimensione internazionale della didattica</li> <li>• Rafforzare la cooperazione internazionale</li> <li>• Promuovere la conoscenza delle lingue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare la fruizione delle informazioni istituzionali in lingua inglese</li> </ul>

3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzare il coordinamento delle attività di comunicazione</li> <li>• Potenziare i canali di comunicazione digitale</li> <li>• Rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo</li> <li>• Comunicare la ricerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziare la reperibilità delle informazioni</li> <li>• Migliorare la qualità e tempestività delle informazioni</li> <li>• Favorire la diffusione delle informazioni sui social</li> </ul>
Integrazione al servizio SSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare le sinergie con le Aziende Ospedaliere Universitarie</li> <li>• Migliorare la qualità dei percorsi formativi di area biomedica</li> <li>• Sostenere la ricerca in materia di salute</li> </ul>	
Innovazione e valorizzazione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere la semplificazione amministrativa attraverso l'innovazione</li> <li>• Valorizzare le risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere la dematerializzazione</li> <li>• Sviluppare l'automazione dei servizi</li> <li>• Valorizzare competenze, le responsabilità e i percorsi di carriera del personale</li> <li>• Conciliare le esigenze di vita e lavoro</li> </ul>
Sostenibilità economica, sociale e ambientale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere la sostenibilità ambientale e sociale</li> <li>• Consolidare la sostenibilità economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire raggiungibilità e mobilità fra le sedi in maniera sostenibile</li> <li>• Garantire gli approvvigionamenti nel rispetto di principi di sostenibilità</li> </ul>
Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzare il patrimonio d'Ateneo</li> <li>• Razionalizzare e riqualificare gli spazi</li> <li>• Estendere la fruizione del patrimonio</li> <li>• Aprire gli spazi al tessuto sociale</li> <li>• Incrementare la sicurezza nella fruizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementare i tempi di fruizione del patrimonio</li> <li>• Incrementare la qualità e sicurezza degli spazi</li> <li>• Migliorare la fruizione degli spazi in termini di accessibilità, climatizzazione e strumentazione disponibile</li> <li>• Migliorare la segnaletica istituzionale</li> <li>• Potenziare le infrastrutture di rete e la fruizione dei servizi istituzionali</li> </ul>

La tavola rappresenta quindi in forma compatta lo scenario strategico e le istanze rappresentate dall'utenza verso il miglioramento dei servizi che spingono l'Ateneo tutto, in una visione integrata, verso un sistema più performante e aderente alle necessità dell'utenza. L'Amministrazione centrale, i Dipartimenti e le Scuole, ognuno per la propria parte, per le proprie specificità ed in relazione alla propria pianificazione contribuiranno al perseguimento di tali obiettivi.

### 3.9. DALLA PIANIFICAZIONE INTEGRATA ALLO SPECIFICO AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

In discontinuità con le precedenti edizioni del Piano, nella pianificazione operativa dell'annualità e del triennio a venire, il raccordo tra le strategie e la declinazione in obiettivi di performance organizzativa non sono articolate in una stretta logica di *cascading*. In relazione a quanto descritto nel paragrafo precedente, viene superata la distinzione tra obiettivi di diretta derivazione dal Piano Strategico e obiettivi direzionali a favore di una visione più ampia, che dà coesione ai due piani non tanto attraverso la ricerca di connessioni puntuali tra missioni istituzionali, azioni strategiche o di sistema e processi amministrativi, ma piuttosto:

- da un lato, facendo convergere gli sforzi di tutte le articolazioni amministrative dell'Ateneo verso progetti pluriennali di progressivo avanzamento e innovazione, volti a realizzare obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni e dei livelli di qualità dei servizi, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali, negli ambiti e con le modalità di autonomia organizzativa proprie della componente tecnico amministrativa, e contemporaneamente in

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

evidente sinergia complessiva e di sostegno alla realizzazione delle azioni strategiche (questa dimensione è prevalentemente rappresentata nella valutazione della performance organizzativa di Ateneo);

- dall'altro, orientando l'ordinario agire dell'amministrazione nella consapevolezza che la competenza professionale, la qualità, l'efficacia e l'efficienza dei servizi amministrativi supportano quotidianamente e indistintamente tutte le missioni istituzionali (questa dimensione è prevalentemente rappresentata nella valutazione delle performance delle Strutture).

Questa scelta ha tenuto conto anche delle sollecitazioni recepite dal feedback dell'ANVUR al Piano Integrato del 2017 e dal Nucleo di Valutazione alla Relazione della Performance del 2016; l'Amministrazione ha pertanto posto attenzione nella definizione di obiettivi rilevanti per gli stakeholders, con loro condivisi per competenza; la portata di tali obiettivi assume pertanto anche valenza progettuale: essi sono misurabili tramite set di indicatori di stato di avanzamento, *customer satisfaction* sui risultati conseguiti (anche eventualmente intermedi), efficacia organizzativa (sensibilizzando il criterio incrementale dei servizi e la riduzione dei costi), efficientamento delle risorse in relazione alle energie assorbite dall'obiettivo.

Il processo di definizione degli obiettivi organizzativi si è concretizzato nelle seguenti fasi:

- Settembre – Novembre 2017: monitoraggi degli obiettivi di performance 2017. Durante gli incontri tra valutatori e valutati sono stati discussi i risultati già raggiunti o previsti nell'anno, esaminati gli eventuali scostamenti rispetto ai target attesi, e sono state avanzate le prime proposte di obiettivi operativi per il successivo ciclo, in continuum con le azioni precedentemente avviate, ovvero alla luce delle nuove opportunità poste dal contesto di riferimento;
- Ottobre – Novembre 2017: selezione e identificazione, previa analisi dei dati di riferimento da parte del Direttore Generale e dello staff di Direzione, delle linee generali di sviluppo della performance organizzativa attuate e da attuare nel prossimo triennio, volte a sostenere complessivamente gli indirizzi strategici e gli ulteriori impulsi degli Organi politici e di controllo dell'Ateneo, l'ottimale gestione delle risorse necessarie all'erogazione dei servizi, e la soddisfazione dell'utenza esterna e interna, **in parallelo con il processo di definizione del budget economico** delle Strutture ai fini della predisposizione del Bilancio Preventivo 2018;
- Novembre – Dicembre 2017
  - definizione e concertazione con Dirigenti e responsabili delle unità organizzative dei progetti e delle azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo con relativi indicatori e target; lavoro di coesione fra i Dirigenti sullo scenario comune;
  - Contemporanea **declinazione di obiettivi delle Strutture**, per valorizzarne l'operatività ordinaria e connotarla al miglioramento continuo delle prassi di lavoro e dei risultati ottenuti.
- Nello stesso periodo Novembre – Dicembre 2017, in esito alle raccomandazioni ricevute da ANVUR nell'ambito del feedback al Piano Integrato 2015-2017, sono state coinvolte le Strutture dipartimentali con una triplice finalità:
  - A. ottenere una loro consapevole e concreta adesione alle linee indicate dal Piano Strategico per la convergenza delle azioni dipartimentali verso gli obiettivi di Ateneo;

### 3 – *Obiettivi* specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

- B. valutare l'eventuale individuazione a livello di Struttura dipartimentale e di scuola degli obiettivi di performance organizzativa;
- C. maturare le condizioni per le quali, da azioni propositive bottom up, si giunga nel prossimo triennio ad elaborare un nuovo Piano Strategico frutto di elaborazioni maggiormente partecipate.

In questo modo, attraverso la congiunzione fra declinazione di obiettivi strategici e obiettivi di performance, si giunge a fornire piani integrati di Struttura, animati da azioni capillarmente volte allo specifico livello decentrato e funzionali al raggiungimento delle azioni al vertice definite;

- 3 Novembre 2017 partecipazione all'Assemblea Generale CoDAU "Il ciclo della performance e il nuovo D.lgs. 74/2017";
- 5 Dicembre 2017 partecipazione alla presentazione finale del Progetto GOOD PRACTICE 2016/17 presso il Politecnico di Milano: sia per questo evento che per la precedente Assemblea Generale CoDAU, le esperienze e i contributi dei colleghi provenienti dal contesto delle Università hanno rappresentato un importante momento di confronto ed hanno contribuito allo sviluppo delle nuove prospettive in materia di performance delineate in questo Piano;
- Dicembre 2017: 2 incontri (7 e 12 Dicembre) con le rappresentanze degli studenti negli Organi di governo, quali stakeholder dell'attività dell'Ateneo, più specificatamente riferite all'obiettivo di performance organizzativa denominato "Miglioramento dei servizi agli studenti". In questa sede l'Amministrazione era rappresentata, oltre che dal Direttore Generale, dai referenti di processo e dal Prorettore Vicario con delega all'innovazione della didattica Prof.ssa Perrone Compagni. Sulla base delle tematiche emerse durante l'incontro sono stati meglio concertati gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo, volgendoli definitivamente verso le necessità espresse dagli stakeholder;
- 15 Gennaio 2018: condivisione della stesura finale del Piano Integrato con il Rettore;
- 19 Gennaio 2018: incontro con i RAD e gli incaricati di Funzione di Responsabilità per le Scuole;
- 19 Gennaio 2018: trasmissione ai Direttori dei Dipartimenti, ai Presidenti delle Scuole e alla squadra di Governo.

A questo processo si è accompagnata la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. Tenendo conto delle modifiche al D.lgs. 150/2009, del Feedback dell'ANVUR al Piano Integrato 2017-2019, delle osservazioni del Nucleo di Valutazione, si è avviato un ripensamento complessivo del precedente sistema, consistente in una migliore definizione del concetto di performance organizzativa, di performance delle Strutture e del loro collegamento con la performance individuale.

Come si evince da quanto precede, l'adesione alle nuove norme in tema di performance organizzativa, la nuova centralità dalla stessa assunta nel quadro dell'ordinamento delle pubbliche amministrazioni non può prescindere dalla complessità di un sistema integrato fra più componenti e dal concetto di Struttura universitaria quale ambito unitariamente inteso. Per il nostro Ateneo, la definizione di tale strumento per l'efficace misurazione della performance è il frutto di un percorso condiviso con il Nucleo di Valutazione, il cui ufficio di supporto ha lavorato insieme ai colleghi del Coordinamento delle Funzioni Direzionali in piena sinergia.

### 3 – Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder

In risposta a tali sollecitazioni e agli incontri di approfondimento intervenuti, si è ritenuto che le tensioni di miglioramento della tecnostruttura siano da rivolgere verso gli ambiti raffigurati nella tavola che segue. Essa individua gli specifici ambiti di performance organizzativa, dà conto anche del loro collegamento agli strumenti di pianificazione in essere ed alle istanze dell'utenza.

**TABELLA 27: PRINCIPALI AMBITI DI AZIONE DEL DG DERIVANTI DALL'ANALISI DI CONTESTO, DI PIANIFICAZIONE E DI COLLEGAMENTO ALLE ISTANZE DELL'UTENZA**

Ambiti	Collegamento agli strumenti di pianificazione	Collegamento alle istanze dell'utenza
Miglioramento dei servizi agli studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Strategico</li> <li>• Pro3</li> <li>• Piano di internazionalizzazione</li> <li>• Piano di comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Studenti, Personale docente e tecnico-amministrativo, Personale dei Dipartimenti</li> <li>• Indagine GP efficienza / efficacia</li> <li>• Indagine sul benessere organizzativo</li> </ul>
Valorizzazione del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Strategico</li> <li>• Pro3</li> <li>• Piano Edilizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Studenti, Personale docente e tecnico-amministrativo, Personale dei Dipartimenti</li> <li>• Indagine GP efficienza / efficacia</li> <li>• Indagine sul benessere organizzativo</li> </ul>
Potenziamento della sicurezza delle persone e dei luoghi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Strategico</li> <li>• Piano Edilizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Studenti, Personale docente e tecnico-amministrativo, Personale dei Dipartimenti</li> <li>• Indagine GP efficienza / efficacia</li> <li>• Indagine sul benessere organizzativo</li> </ul>
Azioni di supporto all'assicurazione della qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Strategico</li> <li>• Politiche per la qualità e la valutazione interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Studenti, Personale docente e tecnico-amministrativo, Personale dei Dipartimenti</li> <li>• Indagine GP efficienza / efficacia</li> </ul>
Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Strategico</li> <li>• Piano della formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagine sul benessere organizzativo</li> </ul>
Azioni di miglioramento permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Strategico</li> <li>• Piano di comunicazione</li> <li>• Piano della formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Studenti, Personale docente e tecnico-amministrativo, Personale dei Dipartimenti</li> <li>• Indagine GP efficienza / efficacia</li> <li>• Indagine sul benessere organizzativo</li> </ul>

Sono pertanto evidenziati nella tavola che precede gli ambiti di performance organizzativa che saranno meglio esposti e declinati nei capitoli seguenti e che saranno assunti a performance per il triennio oggetto di pianificazione, attraendo risorse e coinvolgendo tutte le anime dell'Ateneo.

È opportuno sottolineare che il perseguimento dei suddetti ambiti di performance non può ritenersi separato dallo sviluppo delle azioni di natura trasversale che accomunano l'azione della tecnostruttura e che sono in primo luogo rappresentate dalle azioni di trasparenza, rafforzamento della legalità e della comunicazione.

**Tenuto conto quindi dell'ampio scenario strategico sopra descritto, strettamente collegato per la sostenibilità alla pianificazione economico-finanziaria, si introduce a seguire il tema centrale della "Performance Organizzativa". Essa costituisce il cuore del Piano Integrato e l'ambito attraverso cui la tecnostruttura si ancora alla pianificazione strategica per conseguire, attraverso proprie e specifiche azioni, obiettivi operativi collegati e strumentali a quelli strategici.**

4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

## 4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

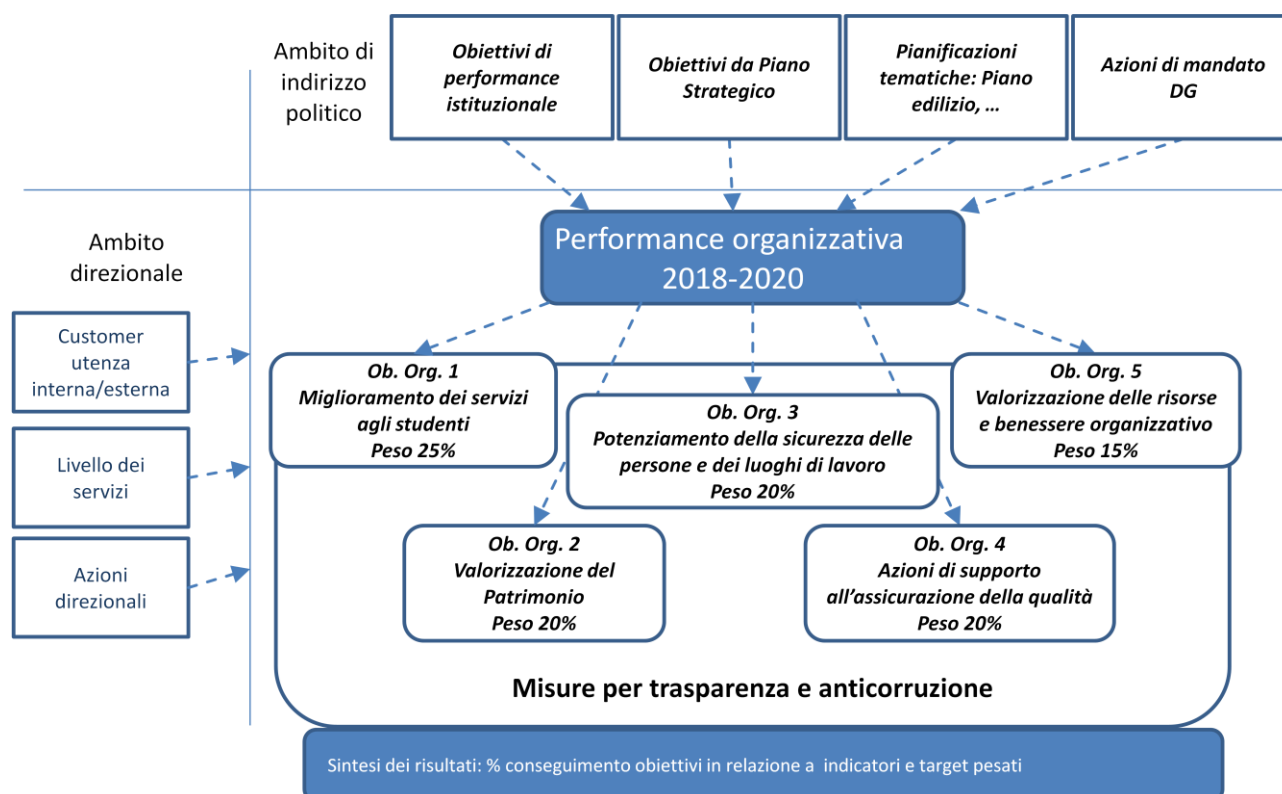
L'analisi del contesto in cui si colloca l'Ateneo sul territorio e nel panorama delle istituzioni di didattica e di ricerca, i livelli di performance istituzionale relativi agli obiettivi di sistema e gli atti di programmazione strategica arricchiti dai riscontri delle indagini di customer satisfaction descritti nei capitoli precedenti, costituiscono il riferimento costante e d'insieme per tutte le declinazioni del contributo della struttura amministrativa dell'Ateneo al miglioramento. Nei paragrafi successivi si presentano i criteri seguiti per pianificare concretamente il ciclo delle performance annuale e triennale e per selezionare gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo per il triennio 2018-2020 affidati alla compagine amministrativa complessivamente intesa e presente in Dipartimenti, Scuole e Aree dirigenziali.

### 4.1. OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2018-2020

In questo paragrafo si presentano sinteticamente gli obiettivi di performance organizzativa programmati per il triennio 2018-2020.

FIGURA 30: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### Performance organizzativa: ambito dell'amministrazione



#### 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

Gli obiettivi di performance, per l'impatto atteso sugli stakeholder, l'interazione tra più aree che per competenza concorrono alla loro realizzazione e la necessità del coordinamento di plurime azioni diversificate, la portata delle risorse impegnate e la durata pluriennale, danno al piano una forma progettuale ed una valenza in sé innovativa, sia nei contenuti, sia nelle modalità di costruzione, esecuzione e successiva valutazione dei risultati.

Sono state selezionate 5 linee di performance, ciascuna correlata e derivante dalla programmazione strategica ed opportunamente pesata; nel seguito tali linee verranno meglio dettagliate, e verrà fornita per ciascuna una rappresentazione grafica che ne evidenzia i legami puntuali con alcuni degli obiettivi derivanti dal Piano Strategico.

Ciascuna linea di performance rappresenta un ampio ambito che ingloba, raccoglie, sintetizza i programmi perseguiti per il raggiungimento di obiettivi temporalmente scanditi nel tempo.

Per ciascuna di esse si darà atto in modo schematico delle finalità, del programma intrapreso, delle azioni ed obiettivi già raggiunti, di quelli riferibili all'anno 2018, di quelli infine di ulteriore orientamento nel tempo secondo la pianificazione già in atto.

Gli obiettivi coinvolgono diverse Strutture, ognuna delle quali concorre con specifiche azioni al raggiungimento dell'obiettivo comune rispondendo però ciascuna comunque del raggiungimento del tutto.

L'obiettivo di performance diventa pertanto un elemento di forte coesione e convergenza di tutta l'azione amministrativa che corresponsabilmente si adopera per il raggiungimento dell'obiettivo fissato dalla performance, e comunque ne condivide gli esiti.

Le azioni specifiche richieste a ciascuna Struttura potranno eventualmente essere riportate nella performance di Struttura al fine di darne evidenza e di favorire il fatto che tutta la macchina operativa, anche con il miglioramento delle azioni ordinarie, concorra alla medesima finalità. Le azioni di performance, tuttavia, non sono ribaltate sulle Strutture e vengono pesate in relazione alla performance generale ed unitaria.

Per ciascun ambito di azione ricompresa nella performance organizzativa si darà atto delle risorse rese disponibili con valenza autorizzatoria alla spesa nel Bilancio d'esercizio 2018.

Tenuto conto di queste indicazioni assunte "a priori", la nuova architettura del piano ha richiesto pertanto un nuovo approccio metodologico improntato ad una maggiore collegialità e sinergia.

Pur nella totale condivisione dell'intero percorso, per la stesura dei contenuti delle linee di performance organizzativa e per la sintesi in essa delle azioni a più livelli programmate e pianificate anche dal punto di vista della copertura finanziaria, sono stati individuati uno o più referenti redattori e stilata a cura degli stessi una scheda di progetto.

Tali progetti, pur disponibili nelle versioni estese, sono stati riassunti come segue, con indicazione di:

- Workspace ed evidenza delle azioni che si riferiscono in particolar modo al 2018, ma che aprono l'orizzonte agli anni successivi, come tali passibili di modifiche a seconda dei futuri contesti e dei risultati di medio e lungo termine raggiunti;



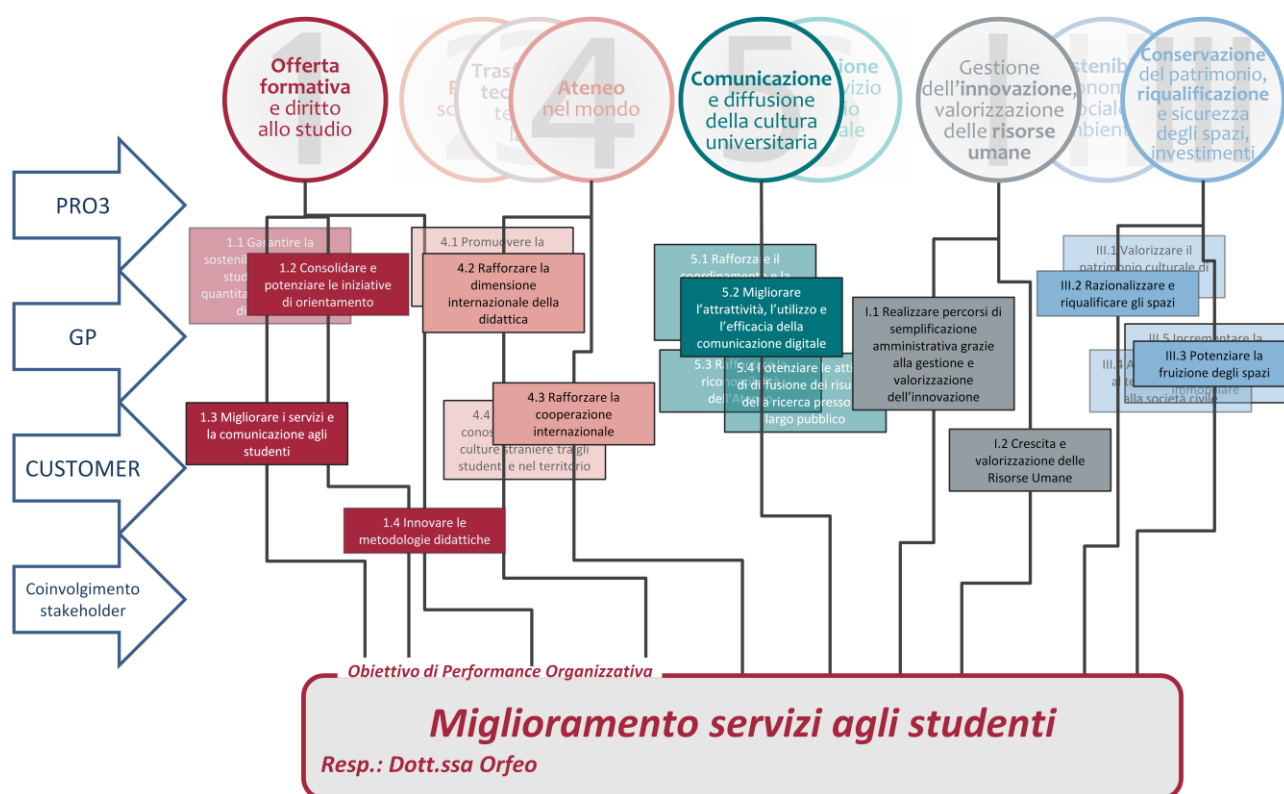
#### 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

- Indicatori e target con particolare riferimento all'indicatore riferito al 2018, unico o di sintesi di più indicatori scelti;
- Risorse a disposizione già previste in Bilancio, in caso di risorse economiche, o di altra natura, che si prevede di impiegare;
- Azione di trasparenza e anticorruzione specifica individuata a valere sull'annualità 2018;
- Strutture coinvolte nel raggiungimento complessivo dell'obiettivo di performance organizzativa.

Preliminarmente, per ciascun ambito di performance organizzativa prescelto si dà evidenza della rispettiva linea strategica da cui deriva e che supporta.

4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

**OB. ORG. 1 – MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI AGLI STUDENTI**



**Contesto:** La politica di Ateneo finalizzata a favorire il diritto allo studio, e pertanto massimamente sensibile alle istanze di tutela delle fasce deboli degli studenti, mira ad attivare e consolidare nuovi servizi nel rispetto del principio dell'equità della capacità contributiva. Si veda al riguardo il [Manifesto degli Studi anno accademico 2017/2018](#). In adesione ad un virtuoso approccio politico di contenimento della contribuzione studentesca, la tecnostruttura di Ateneo, attenta alle esigenze degli studenti in una città mediamente costosa che offre notevoli spunti e opportunità formative, persegue obiettivi pluriennali di miglioramento dei servizi agli studenti e favorisce il supporto ad accordi che si sviluppano a livello locale e regionale.

Il nuovo contesto competitivo in cui si trova ad operare il nostro Ateneo impone di agire con crescente efficacia nella definizione ed attuazione dei servizi agli studenti e richiede una visione sistemica delle azioni. Diventa fondamentale la capacità di valorizzare le richieste degli studenti verso servizi di qualità sempre più elevati che determinano significative evoluzioni alle infrastrutture IT, alla produzione di nuovi servizi e ad una nuova formulazione di quelli esistenti, all'individuazione di nuovi spazi, all'ampliamento dell'orario di apertura delle sedi, ad una più efficace e semplice comunicazione e reperibilità delle informazioni, alla razionalizzazione e al consolidamento delle risorse e dei pertinenti processi.

L'obiettivo propone un progetto ambizioso che tiene conto di quanto emerge dall'ascolto degli studenti; il riferimento è sia agli incontri che si sono tenuti nel mese di Dicembre del 2017 con i rappresentanti degli studenti negli Organi di governo, sia al questionario per la valutazione delle Strutture e dei servizi.

Per valutare l'impatto degli interventi realizzati al fine di incrementare la qualità dei servizi offerti agli studenti e per comprendere se esistono ulteriori margini di miglioramento è stato predisposto un

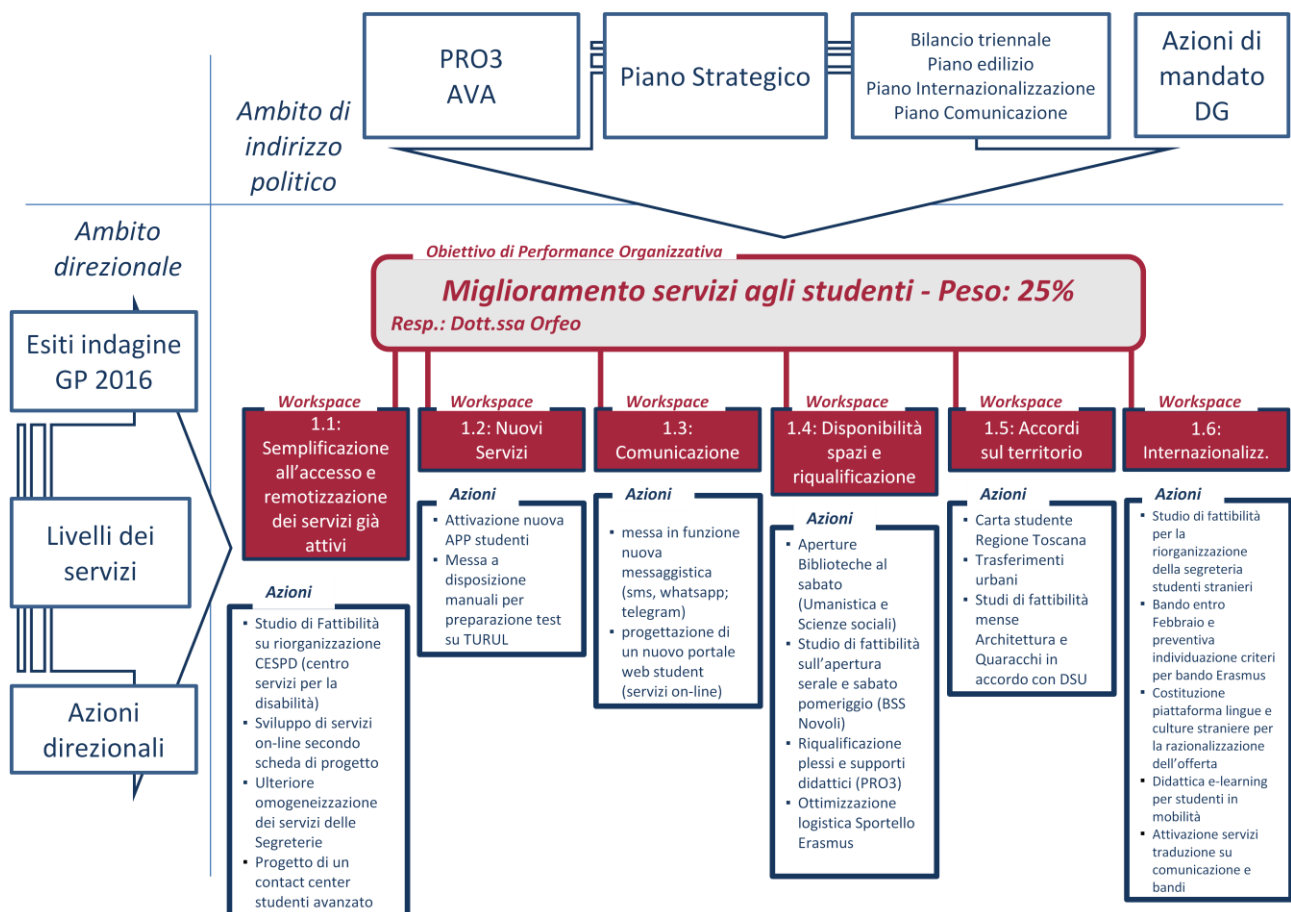
4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

questionario per raccogliere il parere degli studenti sui servizi offerti da UNIFI; esso, proposto in allegato 5, accoglie ed implementa quello già esistente riferito all'opinione sulle aule, laboratori tecnico-informatici, punti di immatricolazione, segreterie studenti, call-mail center.

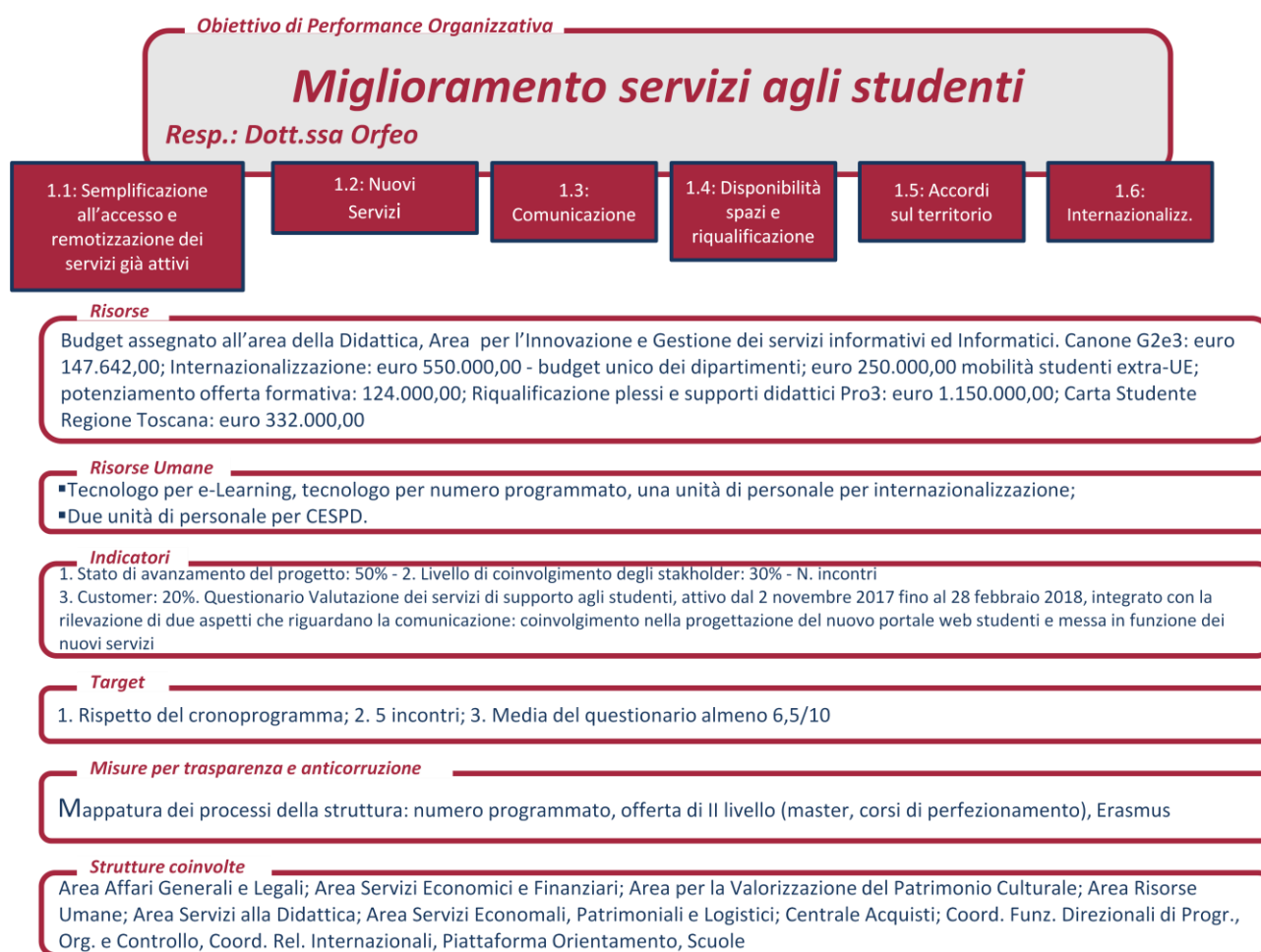
Il questionario verrà somministrato in forma obbligatoria a tutti gli studenti nei mesi di Settembre-Dicembre del triennio per misurare il raggiungimento degli obiettivi del periodo.

Per dare espressione a una prospettiva di sviluppo unitario all'obiettivo sono state individuati sei "workspace", evidenziati come strumenti e processi in grado di mostrare integrazioni ed interdipendenze fra progettualità diverse tali da coinvolgere gli attori locali e costruire una rete che si svolge in una sequenza temporale relativa al triennio 2018-2019-2020.

Tutti aspetti che hanno un unico filo conduttore: offrire agli studenti migliori spazi e servizi durante gli anni di studio che ha scelto di trascorre a UNIFI.



4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione



**Indicatore:**

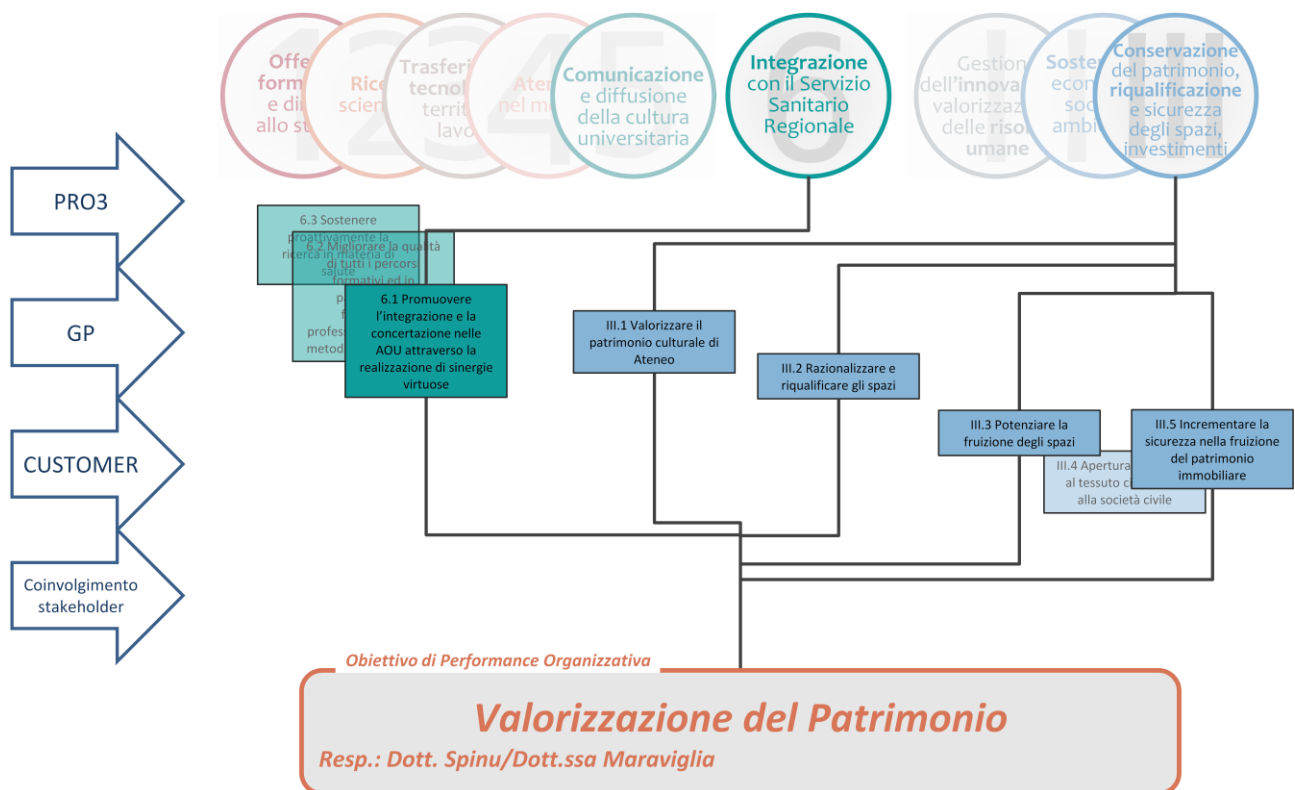
	<b>Stato di avanzamento del progetto</b>	<b>Livello di coinvolgimento degli stakeholders</b>	<b>Esito customer</b>
<b>Anno 2018</b>	<b>Peso 50%</b>	<b>Peso 30%</b>	<b>Peso 20%</b>
<b>Anno 2019</b>	<b>Peso 30%</b>	<b>Peso 20%</b>	<b>Peso 50%</b>
<b>Anno 2020</b>	<b>Peso 10%</b>	<b>Peso 10%</b>	<b>Peso 80%</b>

**Azioni del triennio:**

- Attuazione delle azioni che nel 2018 vengono presentate come studi di fattibilità, in ragione dell'approvazione della sostenibilità (è il caso ad esempio del CESPd, dell'apertura serale e del sabato pomeriggio della Biblioteca di Novoli, delle mense di Architettura a Quaracchi, della Segreteria Studenti Stranieri, del nuovo portale web studenti);
- Implementazione di tutte le altre azioni attivate nel 2018 a cui si aggiunge l'attivazione di nuovi servizi, quali: pagamenti con carta di credito, mobilità Erasmus, registrazione esami di laurea con firma digitale; nuove funzionalità app: visualizzazione appelli esami, prenotazione esami, questionari valutazione della didattica, libretto digitale, gestione dei pagamenti, consultazione offerta formativa), la riqualificazione dei plessi didattici.

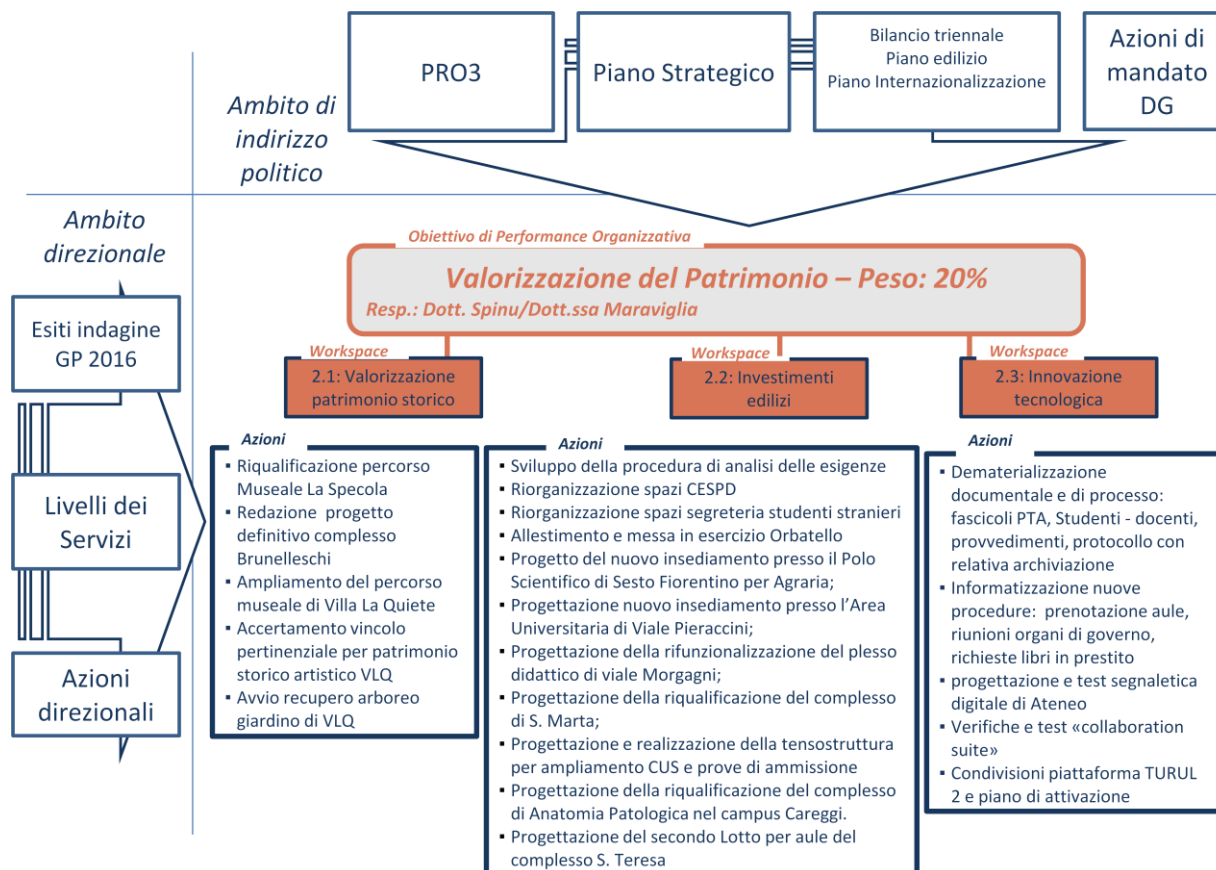
4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell’Amministrazione

**OB. ORG. 2 – VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO: INVESTIMENTI EDILIZI E INNOVAZIONE TECNOLOGICA**



**Contesto:** L’obiettivo viene assunto in adesione evidente alle Linee strategiche, al fine di favorire l’ampliamento degli spazi da adibire a nuove aule, laboratori e riqualificazione del patrimonio edilizio, nonché per favorire azioni di innovazione tecnologica a supporto delle performance di funzionamento e di incremento di quelle in ambito strategico e didattico. L’Ateneo pone inoltre tra i propri obiettivi strategici la dematerializzazione delle procedure e della documentazione prodotta, nell’ottica di rispondere a esigenze ben definite quali la economicità e la funzionalità nella gestione attraverso l’adozione di sistemi unici per tutto l’Ateneo, e il progressivo abbandono del formato cartaceo a favore di una produzione di documenti nel solo formato digitale e di una progressiva digitalizzazione della attuale documentazione amministrativa nell’ottica di uniformare le procedure, ridurre gli archivi cartacei, adottare il solo formato digitale e garantire la conservazione certificata della documentazione digitale in magazzini digitali affidati a ditte esterne certificate. La dematerializzazione costituisce dunque un’azione di programma trasversale a molti obiettivi.

4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione



**Risorse**

2.1 € 1.231.774,20 + 591.574,89 + 2.2 € 900.000,00+300.000,00+150.000,00+200.000,00: TOT € 3.489.707,91  
 2.3 € 100.000,00 + 60.000,00 + 50.000,00 + 100.000,00 nel budget dell'Area per l'Innovazione e Gestione dei servizi informativi e informatici  
 Oltre alle risorse presenti nel budget del Sistema Museale di Ateneo

**Indicatori**

2018: Rispetto del cronoprogramma del progetto 50% + Budget speso/preventivato 50%  
 2019-2020: customer satisfaction su interventi realizzati/progettati 40%, Rispetto del cronoprogramma del progetto 30%, Budget speso/preventivato 30%

**Target**

Rispetto del cronoprogramma e totale utilizzo somme

**Misure per trasparenza e anticorruzione**

Mappatura dei processi di affidamento per importi < 40.000 euro  
 Rotazione incarichi interni

**Strutture coinvolte**

Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed Informatici; Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici; Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico – CsaVRI; Area Risorse Umane; Area Servizi alla Didattica; Centrale Acquisti; DISIA; DINFO; Cabina di Regia

## 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

**Indicatore**

	<b><i>Stato di avanzamento del progetto (SOA)</i></b>	<b><i>Budget speso/preventivato</i></b>	<b><i>Esito customer</i></b>
<b><u>Anno 2018</u></b>	<b><i>Peso 50%</i></b>	<b><i>Peso 50%</i></b>	<b><i>//</i></b>
<b><u>Anno 2019</u></b>	<b><i>Peso 30%</i></b>	<b><i>Peso 30%</i></b>	<b><i>Peso 40%</i></b>
<b><u>Anno 2020</u></b>	<b><i>Peso 30%</i></b>	<b><i>Peso 30%</i></b>	<b><i>Peso 40%</i></b>

**Anni del triennio**

L'obiettivo **Valorizzazione del patrimonio** verrà avviato nel 2018 con le sue tre linee di azione e sarà finalizzato all'ampliamento/potenziamento degli ambienti di studio e ricerca, oltre che alla riqualificazione dei laboratori. L'Ateneo ha sviluppato nuovi programmi di ampliamento delle infrastrutture per la didattica in un quadro generale di riassetto della dislocazione delle attività didattiche e di ricerca, che prevede a regime nel centro storico della città gli spazi per l'Area Umanistica, nell'area di Novoli il consolidamento degli spazi per l'Area giuridica ed economica, nell'area di Careggi gli spazi per l'Area medica e nel polo di Sesto Fiorentino l'Area scientifica.

I programmi di ampliamento, puntualmente posti in evidenza nell'ambito delle tre linee di azione, nel 2018 daranno vita ad una corposa produzione progettuale. Pertanto, nel 2019 e 2020, in relazione alla sostenibilità di bilancio, saranno avviati gli interventi cui seguirà la realizzazione.

4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

**OB. ORG. 3 – POTENZIAMENTO DELLA SICUREZZA DELLE PERSONE E DEI LUOGHI DI LAVORO**



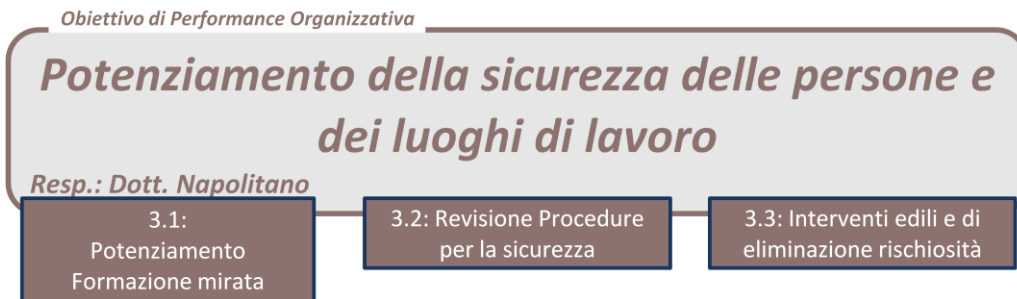
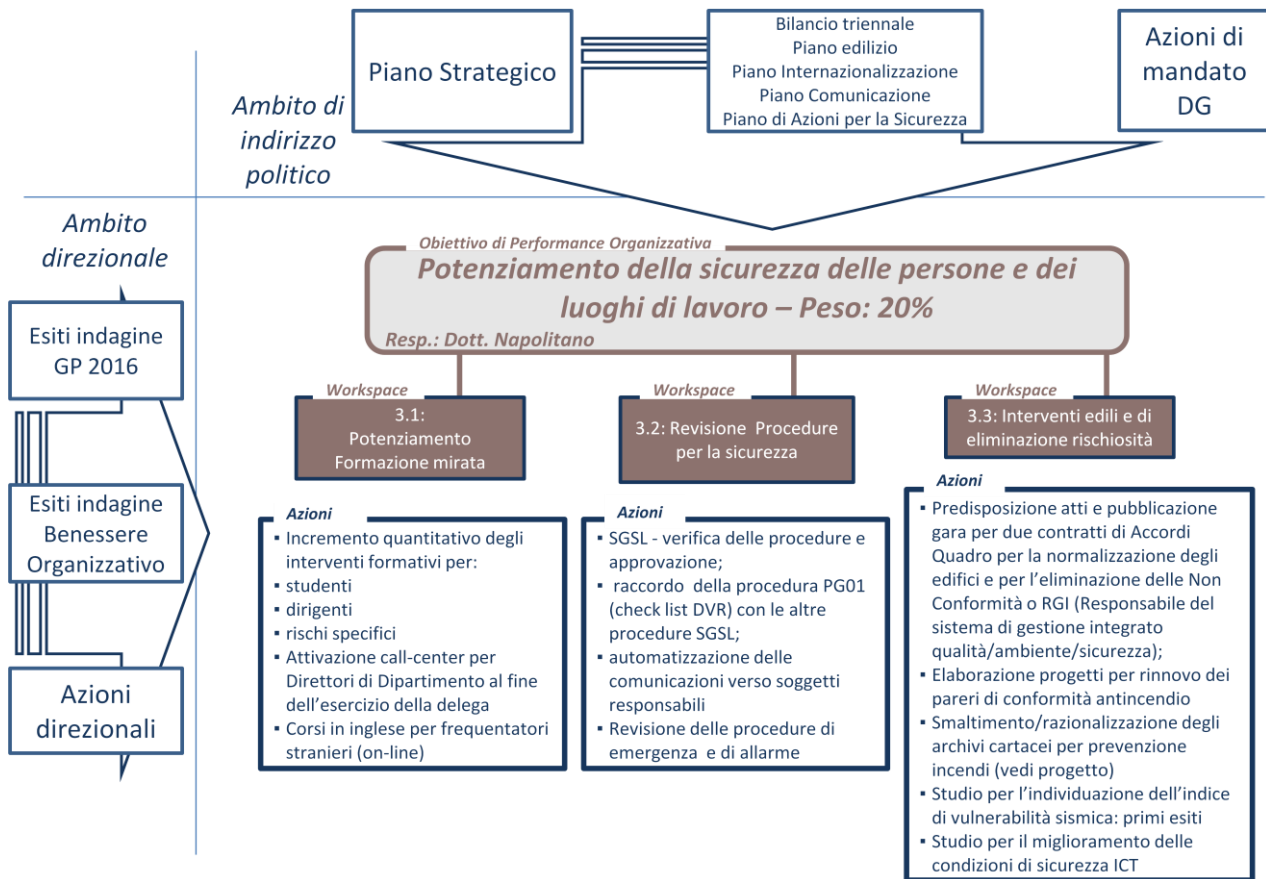
**Contesto:** Da circa tre anni, grazie anche ad un progressivo investimento in risorse umane dedicate ed al mantenimento di collaborazioni fra il Servizio prevenzione e protezione e il Dipartimento di Ingegneria Industriale per le attività di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, con il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica per la sorveglianza sanitaria, e col CESPRO per il supporto alla formazione, si è avviata un' incisiva opera di rivisitazione dei temi della sicurezza, con progressivi interventi formativi anche della componente studentesca, redazione e rivisitazione di documenti di valutazione dei rischi ed interventi di manutenzione straordinaria per il potenziamento dei livelli di sicurezza delle Strutture. L'attenzione per i temi della sicurezza si consolida dal punto di vista organizzativo nel disegno della funzione trasversale denominata "Prevenzione e Sicurezza" attraverso la quale si pianificano congiuntamente le esigenze ed i programmi fra i vari attori.

Le azioni del 2018 si fondano pertanto sullo sviluppo di una pianificazione che muove dalla consapevolezza dello stato dei luoghi e dalle rilevate criticità su cui si è lavorato anche a livello procedurale.

Nel 2018 sarà ampia la relazione fra SPP e Area Edilizia per la prosecuzione del programma di azione già tracciato negli atti di pianificazione approvati dagli Organi (vedi delibera del CdA del 27 Ottobre 2017). Le azioni si muovono su tre assi così rappresentati



4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione



**Risorse**

3.1. budget SPP pari a euro ..... + 3.3: 501.377,50 euro oltre a risorse previste nel budget degli investimenti e nel budget economico per interventi in materia di sicurezza (9.800.000,00 programmazione interventi nel triennio per accordi quadro)

**Risorse Umane**

3 risorse comandate; € 60.000,00 per borse per il progetto di dematerializzazione degli archivi

**Indicatori**

Indagine sul Benessere organizzativo (Good Practice) + n. persone formate

**Target**

Incremento 5% rispetto all'anno precedente domande Benessere organizzativo (Good Practice) A1, A2, A3  
Incremento sul numero delle persone formate

**Misure per trasparenza e anticorruzione**

Mappatura dei processi di affidamento di incarichi di docenza per la formazione

**Strutture coinvolte**

Tutte le strutture

4 – *La* performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione**Indicatore**

	<i>Indagine sul benessere organizzativo (Good Practice)</i>	<i>N. persone formate</i>
<b><u>Anno 2018</u></b>	<b><i>Peso 20%</i></b>	<b><i>Peso 80%</i></b>
<b><u>Anno 2019</u></b>	<b><i>Peso 50%</i></b>	<b><i>Peso 50%</i></b>
<b><u>Anno 2020</u></b>	<b><i>Peso 80%</i></b>	<b><i>Peso 20%</i></b>

**Azioni del triennio**

3.1 – Potenziamento formazione mirata

3.2 – Revisione procedure per la sicurezza

3.3 – Interventi edili e di eliminazione rischiosità

L'obiettivo di performance 2018 ***Potenziamento della sicurezza delle persone sui luoghi di lavoro*** e le sue tre linee di azione tiene conto dell'esperienza e delle esigenze maturate nel corso del 2017.

Il forte impulso impresso nell'azione che riguarda l'ambito formativo con l'elaborazione di un piano di miglioramento degli interventi proseguirà in forma evoluta nelle annualità 2019-2020.

Per quanto riguarda la seconda linea di azione per l'anno 2019-2020 si prevede che la fase di sperimentazione del SGSL si concluda e si entri definitivamente nel sistema qualità attraverso l'adozione efficace che consentirà un miglioramento della vita lavorativa.

4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

**OB. ORG. 4 – AZIONI DI SUPPORTO ALLA QUALITÀ**



**Contesto:**

Da anni l'Ateneo fiorentino persegue la qualità dei suoi processi attraverso la promozione di procedure di Assicurazione della Qualità (AQ) a ciò orientate. A titolo di esempio si citano le iniziative più rilevanti che, ormai da più di 15 anni, l'Ateneo ha intrapreso su questo fronte: adesione al progetto Campus One – CRUI (2001), adesione al modello di certificazione di qualità CRUI dei Corsi di Studio (Piano della qualità della Formazione di Ateneo – 2004), adozione di un modello di Qualità interno dei Corsi di Studio (2008). Dal 2013 l'Ateneo è impegnato nelle procedure per l'Autovalutazione Valutazione Accredimento - MIUR/ANVUR. Ha inoltre partecipato agli esercizi della valutazione della ricerca VQR 2011 – 2014 e SUA RD ed ha istituito nel 2016, per migliorare la qualità dei progetti di ricerca la Commissione per l'Etica della Ricerca di Ateneo, preposta a rendere pareri in materia di etica e integrità della ricerca (Research Integrity), così come definite a livello sovranazionale dai documenti quali ad esempio The European Code of Conduct for Research Integrity. La Commissione è idonea a valutare sul piano etico studi che non prevedano sperimentazioni cliniche, disciplinate da apposita legislazione, o che non siano in ogni caso di competenza del Comitato etico regionale per la sperimentazione clinica.

In una logica di AQ, gli Organi hanno deliberato, a partire dal 2010, la costituzione di un Presidio della Qualità di Ateneo (PQ). Con Decreto Rettorale del 14 Marzo 2013, il PQ è stato ridefinito come Struttura operativa con compiti attribuiti dagli Organi in accordo anche con quanto previsto dai documenti AVA e dal DM 47/2013 e successivi DM in materia. In tal senso il PQ svolge funzioni di accompagnamento, supporto, attuazione delle politiche di AQ di Ateneo e dei relativi obiettivi per la didattica e la ricerca, promuove la cultura per la qualità, svolge attività di pianificazione, sorveglianza e monitoraggio dei processi di AQ,

#### 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

promuove il miglioramento continuo e supporta le Strutture di Ateneo, compresi Dipartimenti, Scuole e CdS, nella gestione e implementazione delle politiche e dei processi per l'AQ della formazione e della ricerca secondo quanto previsto da ANVUR-AVA. Il PQ organizza, inoltre, attività di informazione/formazione per il personale a vario titolo coinvolto nell'AQ, svolge attività di auditing interno sull'organizzazione della formazione e la ricerca, organizza e sovrintende ad ulteriori iniziative in tema di attuazione delle politiche di AQ ricollegabili alle attività formative e alla ricerca. Il PQ stabilisce e controlla il rispetto dei tempi di attuazione delle procedure per la AQ e verifica i contenuti dei documenti richiesti da ANVUR-AVA (SUA CdS, SUA RD, Riesame, attività delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti, ecc.).

Il PQ si interfaccia con Strutture interne dell'organizzazione di Ateneo, essenzialmente Strutture per la didattica e per la ricerca (CdS, Dipartimenti e Scuole, loro delegati per l'AQ) per svolgere funzioni di promozione, sorveglianza e monitoraggio del miglioramento continuo della qualità e di supporto all'organizzazione della AQ. Il PQ contribuisce alla gestione dei flussi informativi e documentali relativi all'assicurazione della qualità con particolare attenzione a quelli da e verso Organi di governo, il Nucleo di Valutazione, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i Dipartimenti, le Scuole ed i CdS. Il Presidio di Qualità relaziona gli Organi sullo stato di implementazione dei processi di AQ, sui risultati conseguiti e sulle iniziative da intraprendere. L'attuale composizione del Presidio è stata definita con Decreto Rettorale n. 1613 del 1 Dicembre 2015, che ha rinnovato la composizione dell'organo in base ad un criterio di tecnicità e trasversalità, rispetto ad una precedente composizione comprendente cariche istituzionali di riferimento politico/amministrativo per i processi di riferimento.

Un ruolo importante nell'interfacciamento tra PQ e Strutture dell'Ateneo è svolto dalla rete professionale dei referenti per l'assicurazione della qualità, già attiva dal 2013. La rete, che è stata potenziata e ulteriormente formalizzata nel corso del 2017, è costituita da personale delle Scuole, dell'Area Servizi alla Didattica e dell'Area Ricerca. I referenti hanno il compito di seguire il processo di Assicurazione della Qualità in Ateneo, garantendo una rete capillare di comunicazione e trasmissione delle relative informazioni, in stretta sinergia e con azioni condivise con il Presidio di Qualità. È il risultato di un percorso iniziato da tempo che tiene conto dell'esperienza e della professionalità maturata in questi anni e facilita l'omogeneizzazione e la valorizzazione del processo di Assicurazione della Qualità. Anche dal punto di vista della ricerca l'Ateneo ha individuato una rete di referenti per ogni Dipartimento a garanzia del corretto e diffuso svolgimento del processo legato alla assicurazione della Qualità della ricerca. Ogni area inoltre è coinvolta nella mappatura e reingegnerizzazione dei propri processi nell'ottica del miglioramento continuo e che vede coinvolti tutti gli attori e le azioni che risiedono anche nelle Strutture di didattica e ricerca.

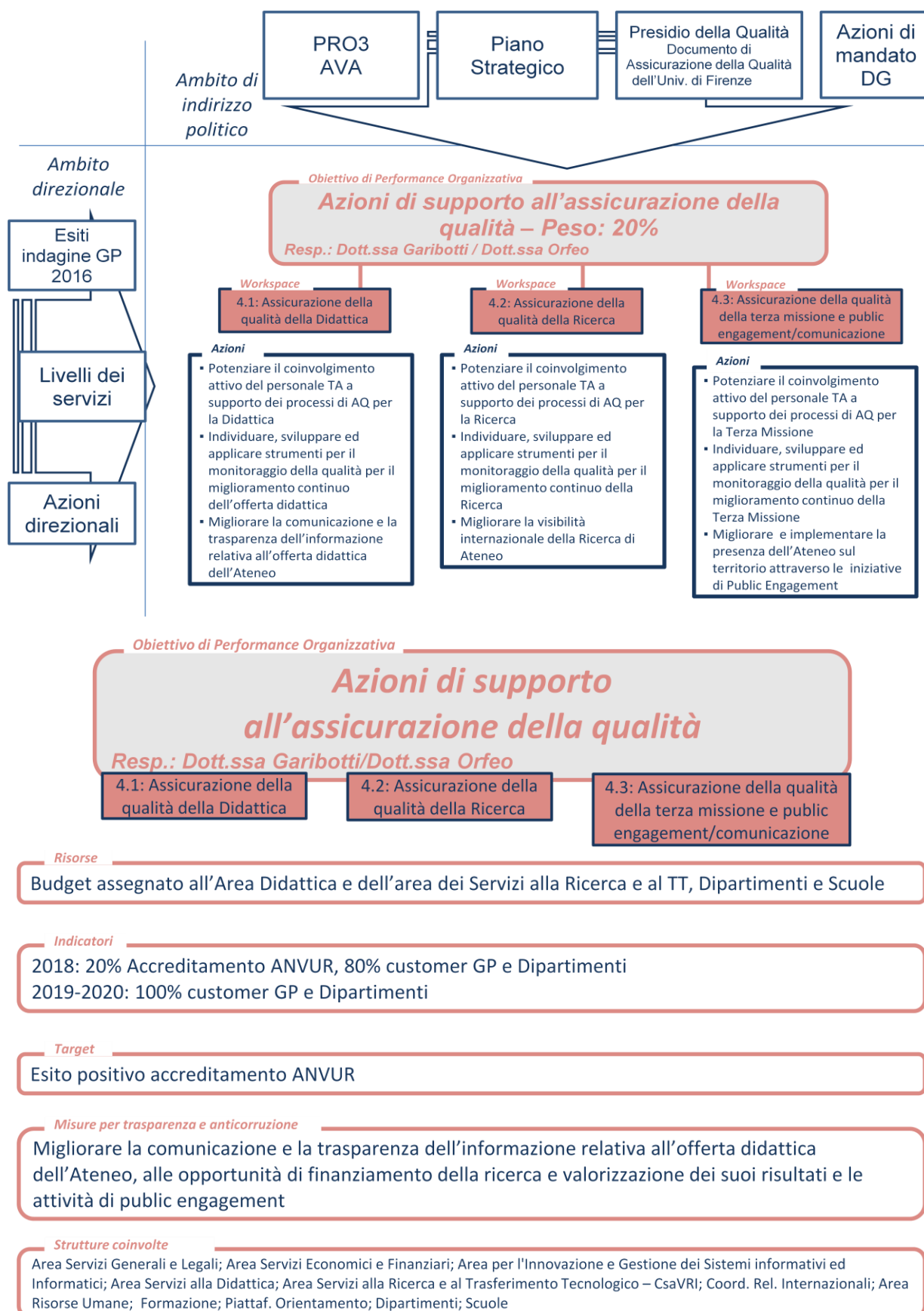
Il Piano Strategico 2016-2018 considera come elemento fondante la diffusione della cultura della Qualità e dei processi di Assicurazione della Qualità, come strumento organizzativo per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle attività istituzionali. L'Università degli Studi di Firenze dispone da tempo di un sistema di principi e valori che tendono a indirizzare le azioni e i comportamenti di tutti gli attori coinvolti ai diversi livelli di responsabilità accademica e organizzativa dell'Ateneo al perseguimento degli obiettivi istituzionali, assicurando la massima attenzione alla qualità dei processi e dei risultati e al soddisfacimento delle esigenze di tutti i principali stakeholder, in particolar modo degli studenti.

#### **Risultati attesi:**

- Manuale di procedure e buone pratiche per l'AQ della Didattica e della Ricerca
- Strumenti e indicatori per il monitoraggio della Qualità della Didattica e della Ricerca

4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

- Osservatorio della Ricerca



## 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

**Indicatore**

	<b>Accreditamento ANVUR</b>	<b>Customer docenti Dipartimenti</b>
<b><u>Anno 2018</u></b>	<b>Peso 20%</b>	<b>Peso 80%</b>
<b><u>Anno 2019</u></b>	<b>//</b>	<b>Peso 100%</b>
<b><u>Anno 2020</u></b>	<b>//</b>	<b>Peso 100%</b>

**Anni del triennio****Azioni ASSICURAZIONE della QUALITA' della DIDATTICA:**

➤ **Potenziare il coinvolgimento attivo del personale TA a supporto dei processi di AQ per la Didattica**

2018:

- ampliare e consolidare la rete dei referenti per la Qualità al fine di programmare e attuare azioni finalizzate al miglioramento continuo, d'intesa con il PQ
- attuare iniziative di informazione e formazione sui processi di AQ, in stretta sinergia con il PQ

2019:

- individuazione e condivisione di procedure e buone pratiche per l'AQ a livello di Dipartimento, Scuola, CdS

2020:

- applicazione di procedure/buone pratiche e monitoraggio di efficacia ai fini del miglioramento continuo
- realizzazione di un Manuale di procedure e buone pratiche per l'AQ

➤ **Individuare, sviluppare ed applicare strumenti per il monitoraggio della qualità per il miglioramento continuo dell'offerta didattica**

2018:

- individuazione di strumenti e indicatori di monitoraggio, anche in riferimento agli indicatori ANVUR-AVA

Per gli anni 2019 e 2020 si intende rafforzare e consolidare le azioni previste per il 2018 in un'ottica di miglioramento continuo che consente di assicurare una costante tensione al miglioramento della performance che ben si addice al processo della qualità. Ed in particolare:

2019:

- sperimentazione di strumenti e indicatori su campione di offerta didattica

2020:

- applicazione a regime e valutazione di efficacia ai fini del miglioramento dell'offerta didattica
- predisposizione di una manuale delle buone pratiche

➤ **Migliorare la comunicazione e la trasparenza dell'informazione relativa all'offerta didattica dell'Ateneo**

2018:

- individuazione e diffusione di standard per la realizzazione di pagine web a supporto dei processi di AQ

## 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

- supporto a Dipartimenti/Scuole/CdS per il controllo e l'inserimento delle informazioni relative all'offerta didattica
- 2019:
- individuazione di procedure e strumenti per l'inserimento automatico, il monitoraggio e la verifica di coerenza delle informazioni ai fini della trasparenza
- 2020:
- valutazione di efficacia sulle strategie di comunicazione adottate

**Azioni ASSICURAZIONE della QUALITA' della RICERCA:**

- **Potenziare il coinvolgimento attivo del personale TA a supporto dei processi di AQ per la Ricerca**

2018:

  - ampliare e consolidare la rete dei referenti per la Qualità al fine di programmare e attuare azioni finalizzate al miglioramento continuo, d'intesa con il PQ
  - attuare iniziative di informazione e formazione sui processi di AQ della Ricerca, in stretta sinergia con il PQ
  - Organizzazione di almeno 3 giornate formative/informative sulla possibilità di partecipazione ai progetti di finanziamento (previa valutazione delle migliori possibilità di finanziamento in termini di budget ed aree di ricerca) per la ricerca e sulla protezione e diffusione dei risultati della ricerca.

2019:

  - individuazione e condivisione di procedure e buone pratiche per l'AQ della Ricerca a livello di Dipartimento

2020:

  - applicazione di procedure/buone pratiche e monitoraggio di efficacia ai fini del miglioramento continuo
  - realizzazione di un Manuale di procedure e buone pratiche per l'AQ della Ricerca
  
- **Individuare, sviluppare ed applicare strumenti per il monitoraggio della qualità per il miglioramento continuo della Ricerca**

2018:

  - individuazione di strumenti e indicatori di monitoraggio
  - confronto e interazione tra applicativi che permettono il raffronto di dati a livello locale, nazionale e europeo, nonché individuazione di azioni mirate al fine di aumentare il tasso di successo nella presentazione e approvazione dei progetti di ricerca

2019:

  - Prima applicazione degli strumenti e indicatori individuati nel corso del 2018 per il monitoraggio

2020:

  - applicazione a regime e valutazione di efficacia ai fini del miglioramento della Ricerca
  - Istituzione Osservatorio della Ricerca
  
- **Migliorare la visibilità internazionale della Ricerca di Ateneo**
  - Mantenere Iscrizione nel registro della trasparenza europeo anni 2018-19 e 20
  - Supportare la Commissione etica per la ricerca anni 2018-19 e 20 incrementando il numero dei ricercatori che vi si rivolgono per una consulenza
  - Provvedere alle prescrizioni della UE per l'ottenimento del bollino Excellence in Research rispondendo con tempestività alle prescrizioni che verranno negli anni 2018-19 e 20 sia per l'ottenimento del Bollino che per il suo mantenimento

## 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

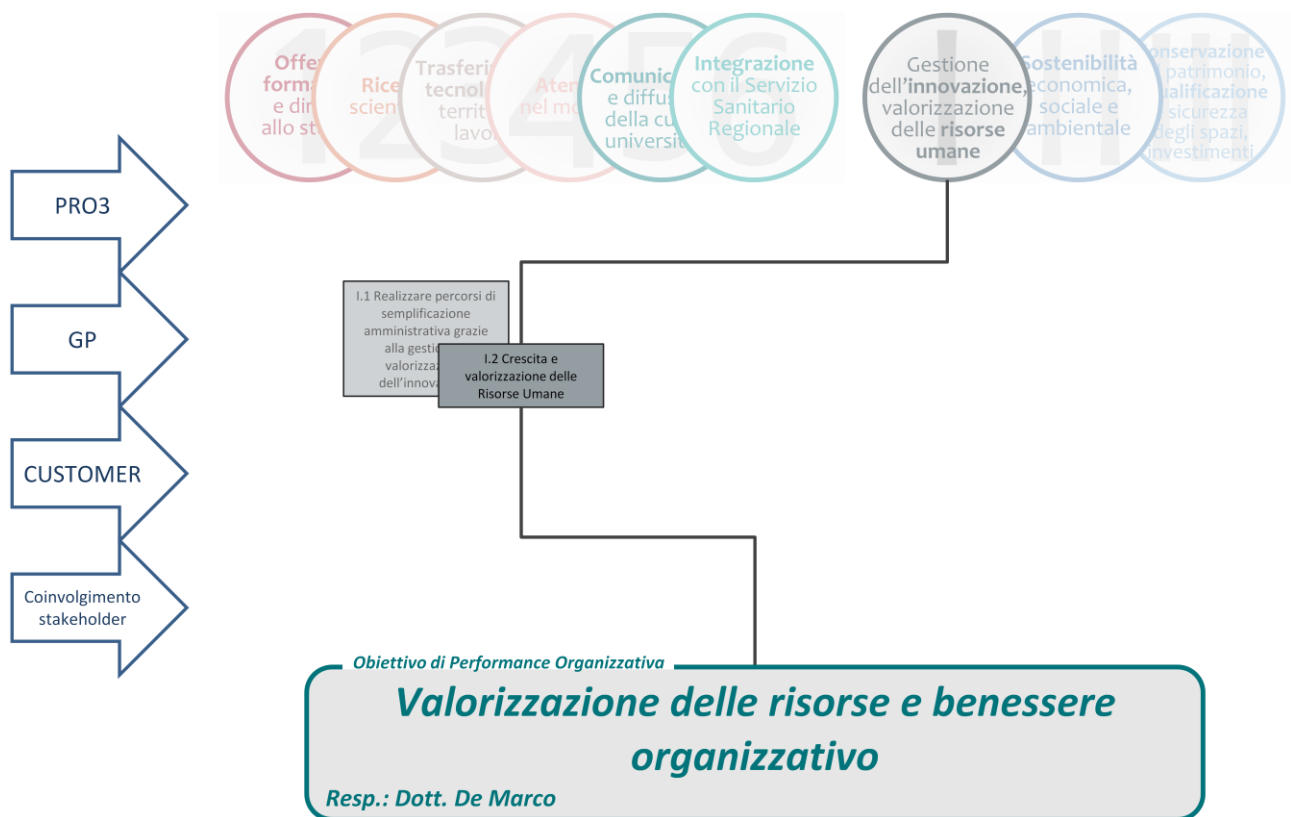
**Azioni ASSICURAZIONE della QUALITA' della TERZA MISSIONE:**

- **Potenziare il coinvolgimento attivo del personale TA a supporto dei processi di AQ per la Terza Missione**
  - 2018:
    - ampliare e consolidare la rete dei referenti per la Qualità al fine di programmare e attuare azioni finalizzate al miglioramento continuo, d'intesa con il PQ
    - attuare iniziative di informazione e formazione sui processi di AQ della Terza Missione, in stretta sinergia con il PQ: organizzazione di almeno 3 giornate formative/informative sulle azioni di Ateneo per la Terza Missione
  - 2019:
    - attuare iniziative di informazione e formazione sui processi di AQ della Terza Missione, in stretta sinergia con il PQ: organizzazione di almeno 3 giornate formative/informative sulle azioni di Ateneo per la Terza Missione
  - 2020:
    - attuare iniziative di informazione e formazione sui processi di AQ della Terza Missione, in stretta sinergia con il PQ: organizzazione di almeno 3 giornate formative/informative sulle azioni di Ateneo per la Terza Missione
  
- **Individuare, sviluppare ed applicare strumenti per il monitoraggio della qualità per il miglioramento continuo della Terza Missione**
  - 2018:
    - partecipazione all'Associazione Netval e alla rilevazione annuale per il rapporto sulla terza missione a livello nazionale
    - aggiornamento del Bilancio Sociale di Ateneo
  - 2019 – 2020
    - individuazione di strumenti e indicatori di monitoraggio
    - confermare la Partecipazione all'Associazione Netval e alla rilevazione annuale per il rapporto sulla terza missione a livello nazionale
    - aggiornamento del Bilancio Sociale di Ateneo
    - realizzazione di un Manuale di procedure e buone pratiche per l'AQ della Terza Missione
  
- **Implementare le azioni di Public Engagement per valorizzare la presenza dell'Ateneo nel contesto sociale**
  - implementazione degli eventi in Ateneo con particolare attenzione a:
    - la divulgazione della ricerca (Notte dei ricercatori; ScienzEstate);
    - la divulgazione della cultura universitaria (Incontri con la città);
    - la disseminazione e diffusione delle attività (UnifiMagazine);
    - organizzazione di eventi specifici per particolari ricorrenze (100 anni Mandela: premio di laurea e iniziativa con Mandela Forum per la consegna in Cerimonia pubblica; 100 anni fine prima guerra mondiale; 80 anni leggi razziali; 50 anni Maggio 1968: convegno sul sessantotto);
    - il sostegno alle Cerimonie istituzionali (Inaugurazione Anno Accademico; Firenze cum Laude; Cerimonia per i dottori di ricerca; Riconoscimento dei titoli accademici).



4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

**OB. ORG. 5 – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE E BENESSERE ORGANIZZATIVO**



**Contesto:**

E' fra i compiti principali della Gestione delle Risorse Umane adottare ogni azione per il perseguimento delle finalità strategiche in materia di reclutamento e valorizzazione delle risorse umane e strumentali e qualificare un'organizzazione che punti ai risultati attesi, produca benessere ed un buon clima di lavoro: le linee strategiche orientano a gestire numerose procedure di reclutamento, sia in ambito di personale docente, tecnico amministrativo e CEL principalmente al fine di arginare gli effetti di un importante esodo avvenuto negli anni e previsto anche per il prossimo triennio.

Nel perseguire una politica di reclutamento di nuove risorse per un ricambio generazionale (l'età media è di circa 50 anni per il personale TA e CEL e circa 55 per il personale docente) l'indirizzo politico mira a ristabilire un riequilibrio fra componente docente e componente tecnica amministrativa orientando così il sistema ad un'integrazione funzionale e professionale (attualmente il rapporto è fra il più basso nella comparazione tra Mega-atenei, attestandosi sullo 0,91 rispetto alla media per i Grandi atenei di 1,05)<sup>8</sup>. Le procedure di reclutamento hanno come obiettivo il perseguimento e poi il mantenimento della soglia di sostenibilità (1.700 per personale docente), a garanzia dell'offerta formativa.

La programmazione del personale docente è guidata dai criteri approvati dagli Organi secondo un modello di distribuzione dei PUOR (nel 2018 il valore è pari a 36,59). La programmazione del personale tecnico amministrativo e CEL, agevolato nel 2018 dall'attribuzione di 10 PUOR, si orienta al reclutamento di

<sup>8</sup> Fonti: DALIA anno 2015, ANS, SUA-CdS

#### 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

personale con attitudini generaliste per una successiva formazione specialistica in relazione alla funzione svolta.

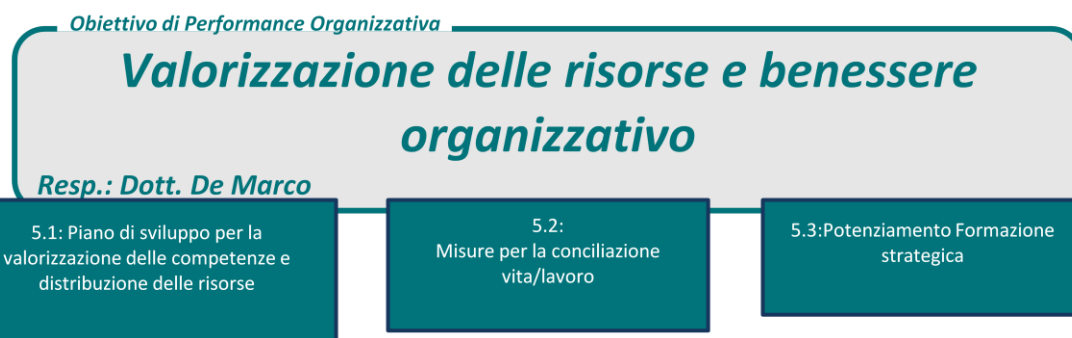
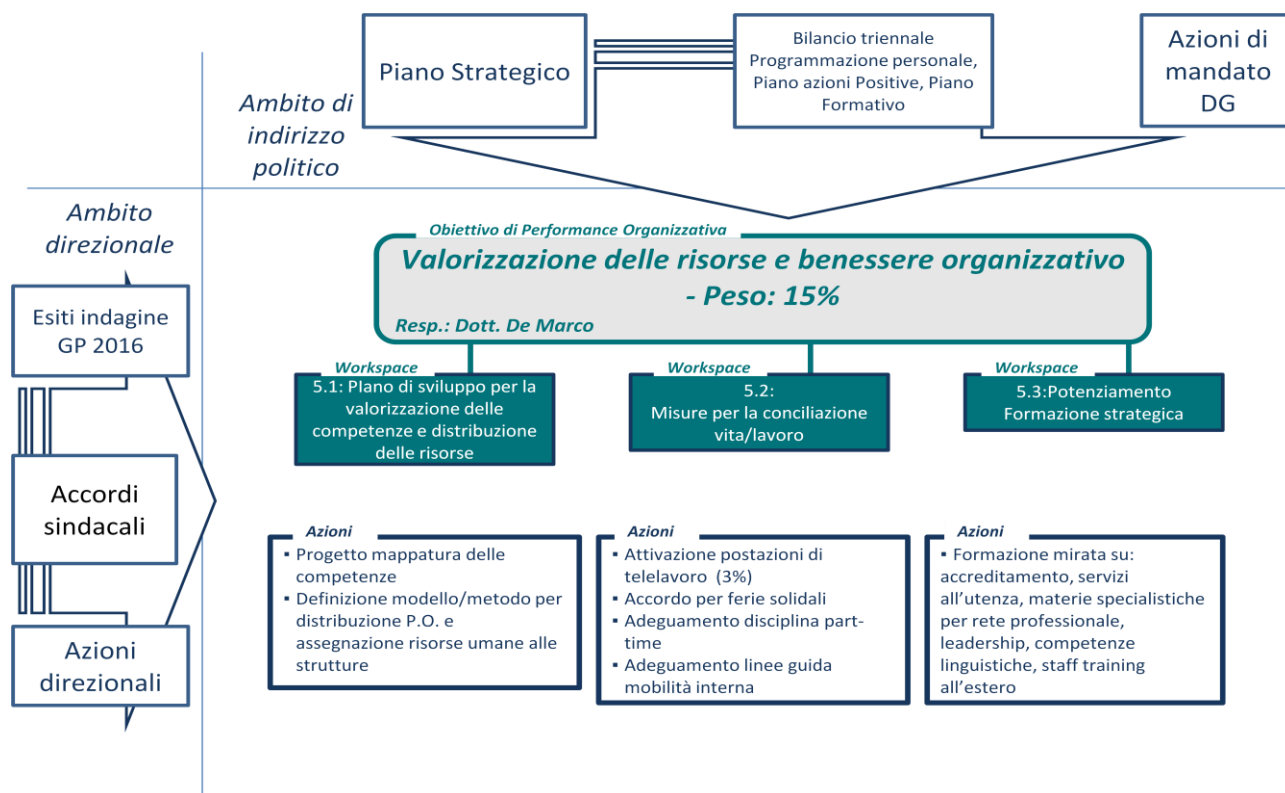
La principale forma di sviluppo è costituita quindi da un importante programma formativo che negli anni è stato sempre più esigente rispetto alle previsioni riproposte anche nel 2018 e nell'attribuzione di incarichi organizzativi e professionali che formano reti tra Strutture centrali e dipartimentali in logica di processo. Dopo anni di reclutamento al profilo C, la volontà gestionale condivisa in ambito dirigenziale è l'esperimento di selezioni che diano opportunità di crescita anche all'interno, con la previsione di reclutamento di personale D ed EP, dando in tal modo la possibilità di valorizzare anche il personale già in servizio.

Sempre nell'ottica di valorizzare il personale strutturato, si intende inoltre implementare progressivamente in tutte le Aree/Strutture in cui è articolato l'Ateneo il progetto di "mappatura delle competenze del personale", già sperimentato nel 2017 in alcune Aree. Ciò mira a favorire la crescita e la valorizzazione delle risorse umane presenti, attraverso l'analisi dei profili esistenti all'interno delle stesse Strutture per esplorarne conoscenze e capacità, al fine di colmare le carenze professionali o formative riscontrate nonché di contribuire ad una funzionale allocazione delle risorse in stretta connessione con le procedure di mobilità interna ed esterna e con le azioni di reclutamento.

Si ritiene che azione prodromica all'implementazione del progetto sia rappresentata dalla mappatura dei processi gestionali di tutte le Aree/Strutture.

Di concerto con le OO.SS., la politica di utilizzo del fondo persegue la volontà di saturare la componente fissa elevando, ove possibile, il valore delle fasce di retribuzione del personale con e senza incarico di cat. EP e a valutare la logica del perseguimento di risultati attraverso una maggiore valutazione degli obiettivi mediante utilizzo delle somme non spese degli anni precedenti. Tale ottica viene perseguita anche per i dirigenti. Nel 2018, dopo un periodo di lunga riflessione, la tecnostruttura di Ateneo intende applicare il telelavoro o forme di smartworking, anche in ossequio alle previsioni normative contenute nel [Direttiva del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione n. 3 del 2017](#) in materia di lavoro agile e per favorire la conciliazione fra vita e lavoro. Ciò tenuto conto dei numerosi part-time e del notevole numero di dipendenti pendolari o disagiati. Tenuto conto di quanto sopra e della pluriennalità delle azioni intraprese, la gestione del personale, in particolare tecnico amministrativo, è valutata mediante le seguenti azioni:

4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione



**Risorse**

€ 42.000,00, nell'ambito del Budget dell'Area per l'innovazione e Gestione dei Sistemi informatici ed informatici, oltre alle risorse previste nel budget della Formazione e risorse per attivazione telelavoro

**Risorse Umane**

Risorse umane specializzate al fine di costituire una task force di supporto alla implementazione del progetto "Mappatura delle competenze", anche dal punto di vista informatico/informativo.

**Indicatori**

1. Risultati Benessere Organizzativo (50% 2018)
2. Attuazione delle azioni previste (50% 2018)

**Target**

1. 3% postazioni telelavoro attivate, calcolato sul personale TA in servizio a tempo indeterminato al 31-12-2017
2. Incremento del 5% di risultato Benessere Organizzativo anno 2017 – sezioni C, D, E, G

**Misure per trasparenza e anticorruzione**

Mappatura procedura iscrizione a corsi di formazione per rotazione docenti e discenti e valutazione costi/risultati

**Strutture coinvolte**

Tutte le strutture

## 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

**Indicatore**

	<b><i>Indagine sul benessere organizzativo (Good Practice)</i></b>	<b><i>Attuazione delle azioni previste sul totale</i></b>
<b><i>Anno 2018</i></b>	<b><i>Peso 50%</i></b>	<b><i>Peso 50%</i></b>
<b><i>Anno 2019</i></b>	<b><i>Peso 65%</i></b>	<b><i>Peso 35%</i></b>
<b><i>Anno 2020</i></b>	<b><i>Peso 80%</i></b>	<b><i>Peso 20%</i></b>

- Indicatore di indagine di customer e benessere organizzativo MIP: obiettivo incremento 5%;
- Postazioni telelavoro attivate: 3% nel 2018, 7% nel 2019, 10% nel 2020;
- Sottoscrizione accordo per “ferie solidali” entro il 30/06/2018;
- Sottoscrizione atto per adeguamento della disciplina sul part-time entro il 31/10/2018;
- Revisione delle linee guida per la mobilità interna entro il 31/12/2018;
- Realizzazione Corsi di formazione sugli argomenti previsti nelle azioni nella misura dell'80% di quelli previsti nel Piano della formazione 2018.

**Azioni del triennio:**

Relativamente all'azione di mappatura delle competenze, si prevede di finalizzare la rilevazione di almeno il 50% delle Aree/Strutture dell'Ateneo nel 2018 e del 100% nel 2019; il nuovo modello sarà attuato per l'assegnazione di risorse, in modo da realizzare il matching tra ruoli e competenze, entro il 2020.

L'Amministrazione intende valorizzare il patrimonio delle conoscenze e competenze possedute dal personale che opera in Ateneo a vario titolo, avanzando prospettive di sviluppo personale e di carriera attraverso un sistema di selezione per la copertura di ruoli ritenuti strategici per il buon andamento dell'attività tecnico-amministrativa. In questo modo si prevede di coinvolgere in maniera più capillare la comunità tecnico-amministrativa e di offrire in ultima analisi un miglior supporto alla realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico.

L'importanza del coinvolgimento attivo del personale negli obiettivi di performance dell'Ateneo è pensato come fattore di successo, perché parte dalla condivisione della meta e degli strumenti definiti dal management. Pertanto anche per il personale di categoria EP che non riveste incarico vengono definiti in questo contesto obiettivi individuali per lo sviluppo e il potenziamento di specifici ambiti di azione.

#### 4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

##### **OBIETTIVO DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE**

Come si è potuto constatare nelle pagine precedenti, l'ambito della Trasparenza e Anticorruzione è trasversale e comune ad ogni obiettivo. Laddove possibile perché particolarmente significativo, è stata indicata la specifica azione prevista; tuttavia, anche laddove non espressamente menzionata, la trasparenza e l'anticorruzione sono il presupposto per il corretto perseguimento delle attività ordinaria e progettuale.

Non sono pertanto riportati gli obblighi normativi in materia di trasparenza circa la pubblicità degli atti: la loro osservanza è costantemente monitorata e tracciata nella check-list dei comportamenti organizzativi e capacità manageriali degli incaricati di responsabilità organizzative.

Piuttosto, si ritiene di dover significare le seguenti considerazioni:

- quanto ai doveri di trasparenza, l'obiettivo perseguito, lungi dall'essere meramente formale, spinge l'azione amministrativa, ed in particolare l'istruttoria degli atti e dei procedimenti, alla piena intelligibilità quanto a premessa, motivazioni, dispositivo attraverso l'adozione di un linguaggio sempre più vicino alla comprensione di terzi;
- quanto alle azioni in materia di anticorruzione, recenti esperienze anche di rilevanza mediatica portano a pensare che le azioni e gli strumenti previsti ed offerti dal sistema "anticorruzione" non sono sempre i più perseguiti e difficile risulta gestire dall'interno la tutela dei denunciati nonostante l'adozione del regolamento.

L'Ateneo ritiene di dover perseguire ogni sforzo nell'ambito più delicato del proprio agire, ovvero quello del reclutamento, a partire da quello del personale docente. A tale scopo un gruppo di lavoro è incaricato di mappare il processo, revisionare i passaggi e valutare eventuali modifiche regolamentari. Tale ambito di studio e azione costituisce in sé un obiettivo impegnativo, rilevante e significativo.

Prosegue anche nel 2018 l'attività della COVACI (Commissione mista tra UniFi e AOU Careggi) per la valutazione delle richieste di attività extra-impiego ai fini della preventiva valutazione di compatibilità con l'attività istituzionale. Si tratta di un'esperienza significativa che, nata nel Marzo del 2016, ha processato fino ad oggi circa 2600 istanze. Prosegue nel 2018 anche l'attività formativa in materia.

Le verifiche di settore continueranno ad essere garantite dal Nucleo di Valutazione nelle sue funzioni di controlli sull'andamento dell'Amministrazione.

Si annota infine che sono state emanate nell'aggiornamento al PNA 2017 le indicazioni di ANAC relative alle istituzioni universitarie; tenuto conto di quanto lì previsto, il Piano delle Azioni per la prevenzione della corruzione sarà oggetto anche di una separata e specifica trattazione. Si rimanda alla sez. 8 per più ampi dettagli.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sopra delineati, pur coinvolgendo le diverse Strutture in gradi, modi e tempi diversificati, richiedono l'apporto congiunto e coordinato di tutte le aree dell'amministrazione; la valutazione del loro conseguimento impatta perciò in primis sulla valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei RAD, e poi su tutto il personale tecnico amministrativo, in percentuali diverse a seconda della categoria e tipologia di incarico e secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Questo sistema spinge tutto l'Ateneo nella stessa direzione, ponendo su uno stesso piano di valutazione il contributo dei processi core e dei processi di supporto, tutti considerati determinanti ai fini del raggiungimento del risultato complessivo.

5 – *Obiettivi* di performance delle Strutture**5. OBIETTIVI DI PERFORMANCE DELLE STRUTTURE**

Pur tenendo conto della centralità ed omnicomprensività, nonché della valenza erga omnes, della performance organizzativa sopra esposta, l'ANVUR ci richiama alla necessità di dare evidenza alla performance di Struttura. Infatti nella restituzione del referto sul Piano Integrato 2017-2019, l'ANVUR aveva annotato la mancata identificazione della performance delle Strutture. E' ben chiaro che in un contesto unitario qual è quello universitario al contempo arricchito da varie autonomie ed altrettante vocazioni scientifiche, è ineliminabile l'esigenza che ciascuna realtà o Struttura concorra per parte sua al perseguimento degli obiettivi, siano essi strategici o organizzativi.

**In questo contesto definiamo come performance delle Strutture, la capacità delle Strutture amministrative dell'Ateneo in tutte le sue articolazioni di erogare il supporto alle attività istituzionali e la gestione dei servizi efficacemente rispetto ai bisogni dell'utenza interna ed esterna ed efficientemente in termini di risorse assorbite, nonché di perseguire, con le azioni operative di diretta competenza, obiettivi di miglioramento permanente, ottimizzazione dei processi e perseguimento degli obiettivi di derivazione strategica o di governo pianificati.**

I livelli di performance delle Strutture vengono calcolati in relazione alla qualità complessiva dei servizi erogati da ciascuna; gli indicatori di performance delle Strutture comprendono dunque misurazioni sul grado di efficienza della Struttura (indagine GP Efficienza, ...), sulla soddisfazione dell'utenza per i servizi, sulla percentuale di realizzazione di eventuali specifiche azioni di miglioramento, sul livello di compliance con l'azione politica che generalmente supportano.

Tali obiettivi si focalizzano sull'innalzamento delle performance relative all'attività ordinaria e tendono a convergere verso esiti attesi nei futuri strumenti "Livello di erogazione del servizio (SLA)". La Performance Organizzativa e il costante e progressivo sviluppo dei processi che mirano all'accrescimento delle relative potenzialità presuppongono infatti che l'attività ordinaria sia correlata ad efficacia ed efficienza e che vengano stabiliti i target raggiunti con le performance precedenti.

Per quanto riguarda la capacità di assecondare le azioni di indirizzo, gli indicatori utilizzano l'espressione di giudizi qualitativi sul comportamento organizzativo della Struttura, ovvero sulla capacità di rispondere efficacemente alle richieste degli Organi di Governo centrali e non, derivati dall'osservazione e valutazione congiunta del Direttore Generale con il Rettore (per le Aree dirigenziali) e con il Direttore di Dipartimento o il Presidente della Scuola (rispettivamente per Dipartimenti e Scuole). Questo ambito rappresenta la qualità del rapporto tra delega politica e Struttura amministrativa di riferimento ed è un'ulteriore espressione del grado di integrazione tra gli impulsi strategici e il supporto amministrativo, già identificata da ANVUR quale *best practice* del ciclo delle performance dell'Ateneo fiorentino. Il legame appare particolarmente forte nelle Strutture dipartimentali e nelle Scuole, in cui l'organizzazione tecnico amministrativa è a diretto contatto con la componente accademica nella realizzazione degli obiettivi strategici di Struttura, ma è ugualmente importante per le Aree dirigenziali, impegnate a fornire adeguato supporto sia agli obiettivi di natura strategica di Ateneo, sia alle linee di azione indicate dagli Organi di governo.

Inoltre, specifiche azioni di indirizzo potranno, se del caso, essere previste per singole Strutture o per aggregazioni di esse, in particolar modo quando non direttamente coinvolte nell'erogazione di servizi all'utenza (come ad esempio le Strutture di staff), o quando si ritenga che possa essere ottimizzato, potenziato o migliorato un aspetto rilevante per la stessa struttura, ovvero per più strutture che possono

## 5 – *Obiettivi* di performance delle Strutture

beneficiare dell'innalzamento del proprio potenziale. Questa edizione del piano, tuttavia, per motivi di semplificazione nell'attivazione e per l'approccio sperimentale adottato, rinuncia a declinare OBIETTIVI SPECIFICI DI STRUTTURA, riconducendoli, in generale, al miglioramento delle attività decentrate o all'efficacia delle azioni adottate rispetto all'obiettivo strategico perseguito.

Gli indicatori scelti vengono sempre intesi come indicatori oggettivi e misurabili, sia che siano riferibili alla soddisfazione dell'utenza sia che siano riferibili a specifiche misurazioni del grado di efficienza reale.

### **DIPARTIMENTI**

A livello di singole Strutture, soprattutto di quelle dipartimentali, si ripropone quell'esigenza di integrazione fra componente accademica, che costituisce il governo politico e l'organizzazione tecnico amministrativa che direttamente ne supporta il funzionamento.

Nel disegno organizzativo dell'Ateneo le risorse tecnico-amministrative sono infatti di diretta attribuzione dipartimentale, professionalmente afferenti alla filiera amministrativa ed, in ultimo, correlate alla Direzione generale.

Le Strutture dipartimentali hanno quindi un triplice compito:

1. il primo: perseguire e declinare puntualmente gli obiettivi strategici esposti nel piano selezionando quelli di diretta e specifica azione;
2. il secondo: garantire che le azioni dipartimentali vengano supportate dalla componente amministrativa secondo standard di qualità e omogeneità quale definita dalla rete professionale cui fanno capo le singole funzioni;
3. il terzo: far convergere entrambe le componenti, così come accade a livello centrale, alla realizzazione della performance organizzativa generale.

La vita del dipartimento ripropone quindi quella necessaria convergenza fra Direttore e RAD che, in modo più ampio, lega la filiera politico-accademica a quella amministrativa-gestionale a livello centrale nel rapporto tra Rettore e Direttore Generale (vedi sez. 1.3).

La garanzia del raggiungimento degli obiettivi istituzionali e di performance è tanto più alta quanto maggiore è l'adesione e la convergenza della vita dei Dipartimenti alla pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo.

Al fine di accrescere e rendere visibili e misurabili queste sinergie, si è avviata per la prima volta la richiesta alle Strutture dipartimentali di sviluppare una o più azioni proprie per ciascuno degli ambiti del Piano strategico.

Come già anticipato nelle pagine precedenti, la finalità di tale primo "esercizio" aveva lo scopo di avviare anche nei Dipartimenti l'orientamento alla programmazione, su linee di particolare interesse vocazionale, beneficiando allo scopo, quest'anno per la prima volta, del budget unico e della certezza delle risorse e delle relative finalità di utilizzo.

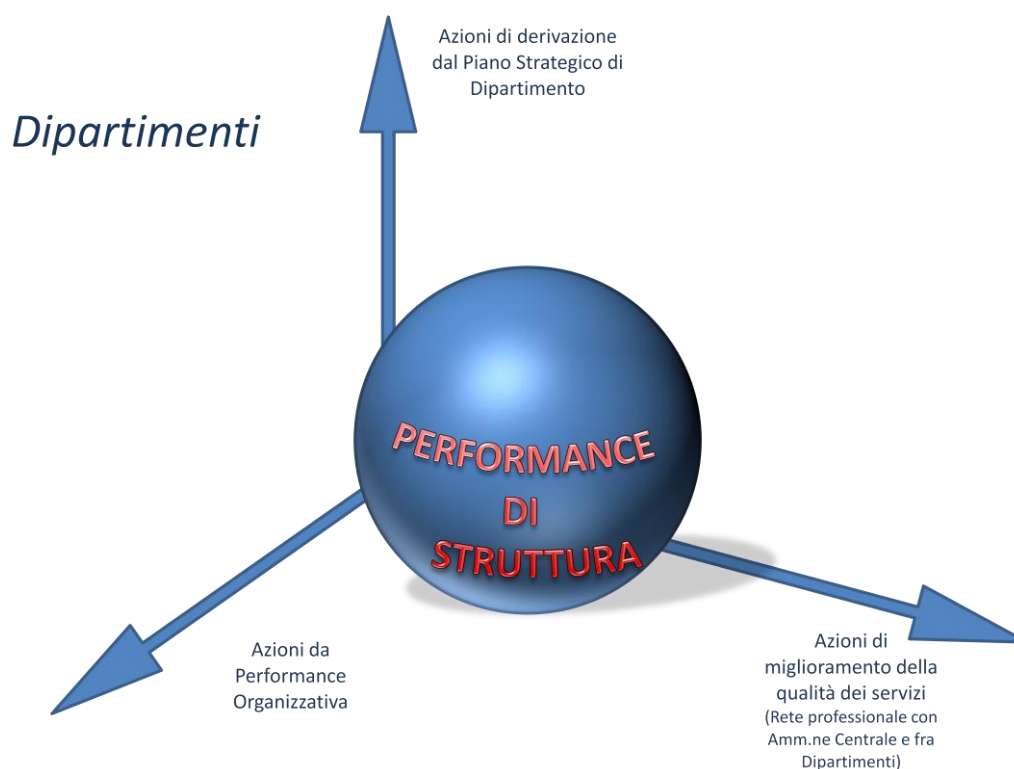
## 5 – Obiettivi di performance delle Strutture

Un ulteriore fine era dunque anche quello di sviluppare nel tempo le condizioni per la formulazione di un Piano Strategico bottom up, delineato quale sintesi dei contributi delle Strutture dipartimentali.

Volendo disegnare una performance della tecnostruttura dipartimentale, occorrerà dunque immaginare tre livelli di obiettivi ad essa affidati:

- una linea di azione performante a diretto supporto della pianificazione strategica del Dipartimento;
- una linea di azione che mantenga o addirittura migliori il target già definito per l'esercizio dell'attività ordinaria (es tempo liquidazione missioni, tempo medio pagamento fatture, ottimizzazione ciclo degli acquisti, corretta tenuta del budget e relativi monitoraggi, rendiconti periodici su fondi di ricerca ecc);
- una linea che rappresenta le azioni di diretto collegamento con la performance organizzativa dell'Ateneo.

FIGURA 31: SCHEMATIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA PER I DIPARTIMENTI E DELLE SUE DIPENDENZE



I tre ambiti tracciati, rispondenti alle intersezioni di funzioni che interessano il Dipartimento, articolano una distinta attribuzione di azioni e misurazioni:

### 1. AZIONI DI SUPPORTO di derivazione del Piano Strategico.

È il piano della concertazione fra Dipartimenti e tecnostruttura, rilevabile e valutata dal Direttore del Dipartimento di concerto con il Direttore Generale. In particolare, è rappresentato da un giudizio qualitativo sul **comportamento organizzativo della Struttura**, ovvero sulla capacità della stessa di rispondere efficacemente alle richieste degli Organi di Governo centrali e decentrati,



## 5 – Obiettivi di performance delle Strutture

desunta dall'osservazione e valutazione congiunta del Direttore Generale e del Rettore (per le aree dirigenziali) o del Direttore Generale e del Direttore del Dipartimento (per i Dipartimenti e le Scuole). Questo ambito rappresenta la qualità del rapporto tra delega politica e struttura amministrativa di riferimento del settore, ed è una ulteriore espressione del grado di integrazione tra gli impulsi strategici e il supporto amministrativo, già identificata da ANVUR quale *best practice* del ciclo delle performance dell'Ateneo fiorentino;

### 2. AZIONI DI MIGLIORAMENTO della qualità di servizi e dei processi.

È l'ambito del legame professionale fra Dipartimento e Strutture Centrali, finalizzato ad assicurare omogeneità e standard di qualità ai processi di Ateneo.

Viene rilevato tramite indagini sulla **soddisfazione dell'utenza** per i servizi (indagini interne di *customer satisfaction*). A questo ambito è associato il peso prevalente nella valutazione delle Strutture, per l'attenzione dovuta agli stakeholder (interni ed esterni) nell'erogazione dei servizi. Le Strutture, in considerazione dei relativi livelli di responsabilità e autonomie, sono chiamate a identificare autonomamente, in relazione alla soddisfazione degli utenti per i servizi, azioni di miglioramento specifiche, i cui esiti saranno poi valutati mediante le indagini di *customer satisfaction* del ciclo successivo;

### 3. AZIONI DA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Lungi dall'esserne una declinazione, è riportata fra le azioni del Dipartimento quella specifica richiesta nell'ambito della performance organizzativa, qualora la struttura sia direttamente coinvolta nel raggiungimento dell'obiettivo.

Tale ambito non rileva ai fini della valutazione ma solo ai fini descrittivi e di distribuzione dei compiti; pertanto, esso risulta neutro ai fini valutativi e si intende ricompreso nell'asse istituzionale.

Il sistema di misurazione stabilirà con quali pesi e percentuali si sviluppino questi ambiti valutativi, in relazione ai RAD e alle altre figure dipartimentali cui è attribuito specifico incarico (in particolare: funzioni specialistiche).

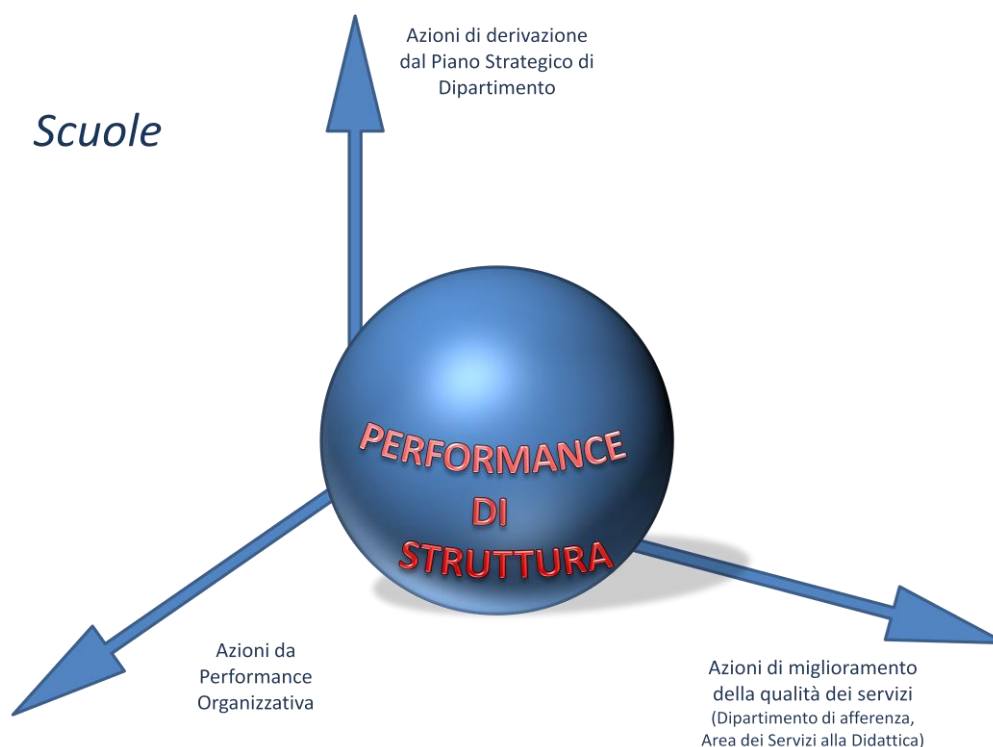
Si annota, come possibile elemento per una riflessione evolutiva, che attualmente, al di fuori degli ambiti di performance della struttura amministrativa dipartimentale, non è prevista alcuna forma di premialità per i dipartimenti in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici da loro stessi selezionati.

## SCUOLE

Così come per i Dipartimenti, anche l'agire quotidiano delle Scuole, verterà sugli stessi tre assi. Per quanto l'assetto organizzativo delle Scuole non sia stato particolarmente trattato nel ridisegno organizzativo, è chiaro che la Scuola, in quanto struttura di raccordo, sviluppa sinergie e riceve impulsi da ambiti diversi: a livello strategico, dagli Organi di governo e dal presidio della Qualità, a livello operativo dalla tecnostruttura del Dipartimento di afferenza, a livello professionale dall'Area Centrale dei Servizi alla Didattica.

5 – *Obiettivi* di performance delle Strutture

FIGURA 32: SCHEMATIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA PER LE SCUOLE E DELLE SUE DIPENDENZE



In tutte le Strutture sopra individuate, i 3 assi di attività definiti costituiscono il presupposto e l'ambito per la presentazione di progetti di produttività e per l'attribuzione di obiettivi individuali.

Si ritiene che l'attribuzione di questi ultimi sia riservata esclusivamente al personale cui sono conferiti incarichi.

Anche tali obiettivi, articolati per funzione e per collegamento alla rete professionale, sono impostati su base annuale ma hanno respiro pluriennale, ciascuno correlato ad indicazioni ed indicatori. Anche in questo, come per i precedenti, il sistema di misurazione e valutazione delle performance, stabilisce le percentuali di peso valutativo conferito a queste dimensioni:

- Obiettivi di supporto agli obiettivi strategici
- Obiettivi di Struttura per il miglioramento dei processi ordinari
- Azioni correlate direttamente alla performance organizzativa

**LE AREE DIRIGENZIALI**

Per quanto prive delle prerogative di autonomia gestionale propria dei Dipartimenti, le Aree dirigenziali afferenti all'Amministrazione centrale presentate nelle pagine introduttive rivestono un ruolo determinante nel conseguimento degli obiettivi istituzionali e strategici di performance.

Dall'organizzazione interna dei processi afferenti all'Area passano infatti tutte le possibilità di impulso e miglioramento dell'intero Ente.

## 5 – *Obiettivi* di performance delle Strutture

Esse presidiano quotidianamente l'ordinaria amministrazione e alle prerogative dirigenziali sono affidati gli obiettivi di miglioramento delle attività istituzionali e di supporto alle strategie dell'Ente ed alle indicazioni direzionali.

Le autonomie affidate dalla legge alle figure dirigenziali e l'attribuzione ad essi di un budget garantiscono la gestione dei processi e la loro organizzazione verso obiettivi di qualità dell'azione amministrativa.

Per l'assetto matriciale dato al disegno organizzativo, le Aree dirigenziali sono anche il riferimento professionale dei processi afferenti alle Strutture medesime e la loro operatività verso obiettivi di miglioramento immette nel sistema gli elementi di trasmissione all'intera rete.

Le aree dirigenziali, oltre a conferire qualità al supporto dell'attività degli Organi di Governo, rispondono direttamente del rispetto dei vincoli normativi, dei termini dei procedimenti, dei numerosi adempimenti connessi agli obiettivi di sistema fruendo, ciascuna per sé e collegialmente, di strumenti di monitoraggio continuo.

Passano attraverso le Aree le principali azioni di supporto alla strategia dell'Ateneo e continua e costante è l'opera di interazione ed integrazione delle competenze amministrative con il Prorettore o Delegato di più diretto riferimento.

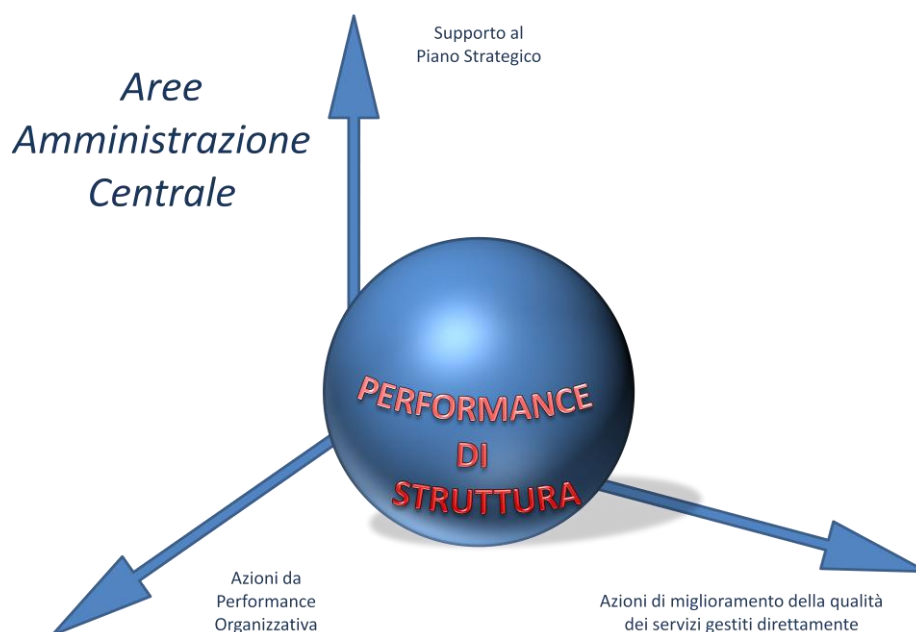
Proprio per il ruolo che rivestono, le Aree dirigenziali agiscono secondo la logica di una progettualità condivisa, volta al raggiungimento di una programmazione più performante per tutto l'Ateneo, che confluisce a sua volta nella performance organizzativa; vale ovviamente sempre in maniera molto rigorosa la logica del potenziamento del coordinamento e della gestione dei processi cui ogni Area sovrintende. Le Aree dirigenziali esprimono una collegialità nell'ufficio di Direzione, momento di collazione e confronto delle filiere di processo da ciascuna direttamente presidiata.

Ciò detto, anche le azioni delle Aree possono essere sviluppate su 3 assi come sotto rappresentato:

1. **SUPPORTO AL PIANO STRATEGICO:** l'agire di ciascuna Area singolarmente e di tutte nella collegialità è rivolto al perseguimento generale ed indistinto degli obiettivi individuati tramite il Piano Strategico. Tale ambito è addirittura prevalente per quelle Aree cosiddette di Staff, che svolgono prevalentemente azioni di supporto all'azione di governo (es.: Area Affari Generali e Legali, Area Servizi Economici e Finanziari per il bilancio);
2. **AZIONI DA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** nella accezione indicata in precedenza, in cui la performance organizzativa viene sviluppata come sintesi del perseguimento di progetti di interesse generale dell'Ateneo, ogni Area è chiamata alla collaborazione quale "partner di progetto" nell'obiettivo organizzativo da perseguire;
3. **AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI GESTITI DIRETTAMENTE:** la performance di ciascuna Area non può prescindere dal funzionamento ordinario e dal tendere al costante miglioramento della qualità dei servizi e dei processi direttamente in carico a ciascuna.

5 – *Obiettivi* di performance delle Strutture

FIGURA 33: SCHEMATIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA PER LE AREE CENTRALI E DELLE SUE DIPENDENZE



### 5.1. INDICATORI DI PERFORMANCE DELLE STRUTTURE

Tenuto conto di quanto precedentemente esposto, si opta per privilegiare l'opinione dell'utenza, non solo come elemento di supporto all'operazione di pianificazione (come trattato nel capitolo 3), ma anche come parametro di misurazione della performance conseguita.

Nelle Strutture, l'utenza presa a riferimento si articola in un'utenza "interna" (rappresentata dagli Organi di indirizzo e direzionali) e da un'utenza "esterna" (fruitrice dei servizi), come di seguito elencato:

- interna o di indirizzo, che chiede alle Strutture azioni volte al perseguimento delle azioni direzionali e di governo
- esterna o di fruizione del servizio, che chiede alle Strutture azioni volte al rafforzamento della qualità dei servizi.

In talune circostanze la medesima persona assume entrambi i connotati di utenza, come, ad esempio, nel caso dei Direttori di Dipartimento, che sono fruitori di servizi dipartimentali e titolari di funzioni di indirizzo.

Posto che si intendono per Strutture i Dipartimenti, le Scuole e quelle dell'Amministrazione centrale e che ciascuna declina su di sé la relativa utenza interna ed esterna, si propone che la misurazione della performance di tali Strutture abbia a riferimento i sotto indicati ambiti e quote:

5 – *Obiettivi* di performance delle Strutture

TABELLA 28: AMBITI PER LA PERFORMANCE DI STRUTTURA

<b>Strutture</b>	<b>Azioni di performance</b>	<b>Peso di valutazione</b>	<b>Soggetti e strumenti di valutazione</b>
Dipartimenti	Compliance, competenza espressa e capacità di relazione sistemica	30%	Congiunta Direttore Generale – Direttore di Dipartimento sugli ambiti di: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie</li> <li>▪ Competenze professionali e comportamenti del gruppo</li> <li>▪ Relazioni e comunicazione</li> </ul>
	Miglioramento della qualità dei servizi di pertinenza	70%	Sintesi risultati delle indagini di customer su: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gradimento dei servizi amministrativi di Dipartimento</li> <li>▪ Indagine “Good Practice”</li> </ul>
Scuole	Compliance, competenza espressa e capacità di relazione sistemica	30%	Congiunta Direttore Generale – Presidente di Scuola sugli ambiti di: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie</li> <li>▪ Competenze professionali e comportamenti del gruppo</li> <li>▪ Relazioni e comunicazione</li> </ul>
	Miglioramento della qualità dei servizi di pertinenza	70%	Sintesi dei risultati dell’Indagine “Good Practice”
Strutture dell’Amministrazione centrale (Aree e Strutture a presidio dirigenziale)	Compliance, competenza espressa e capacità di relazione sistemica	30%	Congiunta Direttore Generale – Rettore sugli ambiti di: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie</li> <li>▪ Competenze professionali e comportamenti del gruppo</li> <li>▪ Relazioni e comunicazione</li> </ul>
	Miglioramento della qualità dei servizi di pertinenza	70%	Sintesi dei risultati dell’Indagine “Good Practice”

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) dettaglia approfonditamente logiche, tecniche e sistemi valutativi impiegati per le misurazioni; ad esso pertanto si rinvia per ogni approfondimento e dettaglio.

Preme dare rilievo al fatto che il 30% dell’utenza interna rileva il comportamento organizzativo della Struttura in relazione alla compliance alle linee di indirizzo definite, e che il 70% assume a riferimento gli esiti delle indagini di customer, essenzialmente riferite al GP, secondo la tabella che segue. Per i Dipartimenti si fa altresì riferimento agli esiti della specifica indagine di customer satisfaction in Allegato 6.

5 – Obiettivi di performance delle Strutture

TABELLA 29: RIEPILOGO DELLE DOMANDE DEI QUESTIONARI PER LA VALUTAZIONE DELLE AREE

Quadro di riepilogo degli esiti GP e del riferimento alle Aree dirigenziali					
Area/Strutture	Domande utilizzate per valutazione CS 1	Domande utilizzate per valutazione CS 2	Domande utilizzate per valutazione PTA	Domande utilizzate per valutazione DOC - non esiste domanda n. 22	Domande utilizzate per valutazione BO-PTA - solo rispondenti da AC
Area Affari Generali e Legali			19, 21d		C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Area Risorse Umane			6AC, 7AC, 13c, 13d, 14, 20b, 21d	7AC, 10AC, 14, 21d	C01, D04, E01, E02, G02, G05, M02, M04, N01
Area Edilizia	(14, 15, 16)(b, e, f, g, h), 17	(7, 8, 9)(b, e, f, g, h), 10	16AC, 17c, 17d, 17f, 19, 21d	16AC, 17c, 17d, 17f, 19	A01, A03, C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	(14, 15, 16)(a, c, d, e, f), 17	(7, 8, 9)(a, c, d, e, f), 10	15AC, 16AC, 17a, 17b, 19, 21d	15AC, 16AC, 17a, 17b, 17i, 19	C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici	(14, 15, 16)(h), 21b, 21c, 22, 23	(7, 8, 9)(h), 14b, 14c, 15, 16	20b, 21d, 25, 26, 27, 29, 31AC, 31DEC, 32	27, 28, 29, 31AC, 31DEC, 32, 37	C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	32a, 32b, 33, 36a, 36b, 37, 38	28a, 28b, 29, 32a, 32b, 33, 34		54, 55, 56, 57	C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi alla Didattica	25a, 25b, 28a, 28b, 28c, 29, 40d, 40e	21a, 21b, 24a, 24b, 24c, 25, 36d, 36e		33AC, 35AC, 37, 38AC, 39AC, 52	C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI			21d	8AC, 9AC, 40AC, 41AC, 42AC, 43AC, 44AC, 45AC, 46AC, 47AC, 48AC, 49AC, 50AC, 53	C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Area Servizi Economici e Finanziari			12AC, 20b, 21d, 33, 34, 35, 36	9AC, 11AC, 12AC, 14AC	C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Funzioni Direzionali - Staff DG			8, 9, 13a, 13b, 14		C01, D04, E01, E02, L01, L03, L04, M01, M02, M03, M04, N01, N02, N05
Comunicazione e Public Engagement	(14, 15, 16)(h), 18a, 18b, 19, 20, 21a	(7, 8, 9)(h), 11a, 11b, 12, 13, 14a	17g, 17h, 20a, 20b, 20c, 21a, 21d, 22, 23, 24	17g, 20a, 20b, 20c, 21a, 21d, 23, 24, 26	C01, D04, E01, E02, G04, L01, L03, M02, M04, N01, N05
Formazione			10, 13e, 21d		C01, D04, E01, E02, G01, M02, M04, N01
Centrale Acquisti			15AC		C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Coordinamento Relazioni Internazionali		18a, 18b, 19			C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Orientamento e Job Placement	8, 9, 10, 11a, 11b, 11c, 12	40a, 40b, 41			C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01
Servizio Prevenzione e Protezione	(14, 15, 16)(e, h)	(7, 8, 9)(e, h)	17e		A01, A02, A06, A07, C01, D04, E01, E02, M02, M04, N01

Per ogni cella si mediano i risultati conseguiti con ponderazione relativa al numero di questionari raccolti

TABELLA 30: RIEPILOGO DELLE DOMANDE DEI QUESTIONARI PER LA VALUTAZIONE DI DIPARTIMENTI E SCUOLE

Quadro di riepilogo degli esiti GP e del riferimento ai Dipartimenti e alle Scuole						
Struttura	Domande utilizzate per valutazione CS 1	Domande utilizzate per valutazione CS 2	Domande utilizzate per valutazione PTA	Domande utilizzate per valutazione DOC - non esiste domanda n. 22	Domande utilizzate per valutazione BO-PTA - solo rispondenti da AC	Questionario customer Dipartimenti (All. 5)
Dipartimenti	14, 15, 16, 17, 18b, 20, 21c, 22, 23	7, 8, 9, 10, 11b, 13, 14c, 15, 16, 18, 19	6DEC, 7DEC, 12DEC, 15DEC, 16DEC, 17, 19, 21b, 25, 26, 32, 38	7DEC, 8DEC, 9DEC, 11DEC, 12DEC, 13DEC, 14, 15DEC, 16DEC, 17, 19, 21b, 25, 27, 28, 32, 35DEC, 36, 38, 39, 40DEC, 41DEC, 42DEC, 43DEC, 44DEC, 45DEC, 46DEC, 47DEC, 48DEC, 51, 53, 59	A01, A02, A03, A06, E01, E02, E03	VA02, VA03, VA04, VA05, VA07, VA08, VA09 (solo Dipartimenti Area medica)
Scuole	14, 15, 16, 17, 18b, 20, 22, 23	7, 8, 9, 10, 11b, 13, 15, 16, 18, 19	16DEC, 17, 19, 21c, 38	9DEC, 13DEC, 14, 17, 19, 21c, 26, 33DEC, 34DEC, 35DEC, 36, 37, 51, 52, 59	E01, E02, E03	

Per ogni cella si mediano i risultati conseguiti con ponderazione relativa al numero di questionari raccolti

Tenuto conto dell'introduzione della customer quale strumento maggiormente rilevante per la performance della Struttura secondo le raccomandazioni normative, si ritiene dunque di dover sperimentare per la prima volta in questo Piano Integrato il ribaltamento sulle Strutture dell'Amministrazione centrale, Dipartimenti e Scuole degli esiti delle indagini del progetto Good Practice e dell'indagine di gradimento dei servizi dipartimentali. Essa è proposta, così come introdotto in precedenza, mediante collegamento per competenza di materia a ciascuna struttura degli esiti del gradimento sul servizio monitorato, ed il corrispondente livello di benessere organizzativo del personale. Tale sperimentazione dovrà altresì risolvere problematiche relative alle differenti scale di misura, alle diverse tempistiche di raccolta dei dati, alla miglior attinenza delle informazioni raccolte alle reali caratteristiche del contesto dei servizi erogati.

Lo schema presenta le domande delle indagini di Good Practice che sono state selezionate come più idonee per misurare la performance delle varie Strutture. Si noti che vista la eterogeneità di funzioni delle

### 5 – *Obiettivi* di performance delle Strutture

Strutture dell'Amministrazione Centrale, ciascuna di esse è stata analizzata separatamente; di contro, ai fini della presente valutazione è possibile trattare in modo unitario tutti i Dipartimenti e tutte le Scuole. Per quanto riguarda i Dipartimenti, oltre alle domande del questionario Good Practice selezionate nella tabella successiva, verrà considerato anche il questionario specifico relativo alla customer dei Dipartimenti nella sua interezza. Nel seguito sono riportate le note metodologiche più rilevanti di questo delicato passaggio valutativo.

Come è noto, le indagini Good Practice si dividono, in base ai soggetti a cui sono rivolti e alle valutazioni che mirano a far emergere, in quattro questionari:

- Customer satisfaction studenti del I anno (CS1);
- Customer satisfaction studenti anni successivi al I (CS2);
- Customer satisfaction per personale tecnico-amministrativo (PTA);
- Customer satisfaction personale di ricerca – docenti, ricercatori, assegnisti, ... (DOC);
- Benessere organizzativo per il personale tecnico-amministrativo (BO-PTA).

I vari questionari sono evidenziati nelle colonne delle tabelle sopra riportate. In ciascuna cella sono identificate le domande del relativo questionario che sono utilizzate per la complessiva misurazione della struttura; i valori rilevati per ciascuna domanda sono mediati con ponderazione relativa al numero di questionari raccolti.

Sia nelle Strutture dell'Amministrazione Centrale sia in tutte le altre Strutture può accadere che una domanda di uno dei questionari Good Practice sia assegnata ad una sola Struttura/Dipartimento/Scuola, a più di una struttura o a nessuna di esse. Il criterio in questa ripartizione è, in generale, il seguente:

- Nel caso in cui una domanda sia direttamente riferibile ad una Struttura, l'assegnazione è immediata;
- Lo stesso dicasi nel caso in cui una domanda non sia direttamente e chiaramente riferibile almeno ad una Struttura, per cui si ha una immediata non assegnazione della domanda ad alcuna Struttura;
- Una stessa domanda viene assegnata a più di una Struttura quando esse sono interessate in modo circa equivalente;
- Nel caso di domande riepilogative (es.: dare un giudizio complessivo ad un set di servizi assegnati a Strutture diverse), la domanda viene ripetuta fra le diverse Strutture se i servizi interessati sono in numero circa equivalente fra di esse; non viene assegnata se una Struttura è interessata in modo marginale (es.: da 1 solo servizio su 10 complessivi del set considerato).

6 – La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

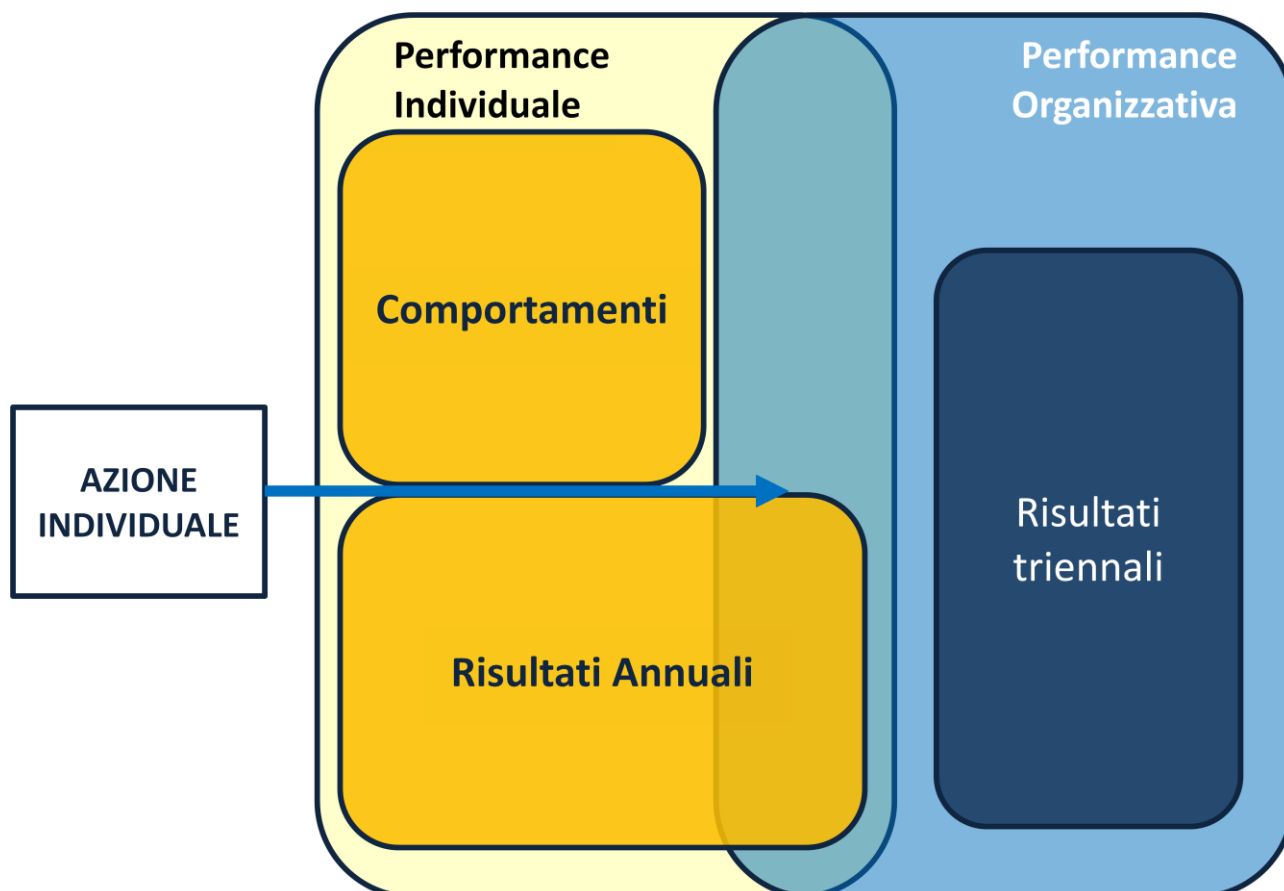
## 6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

Questa sezione descrive la logica seguita per la definizione della performance individuale e il metodo utilizzato nell'assegnazione degli obiettivi individuali nell'ambito delle diverse unità operative (Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Scuole e Unità di Processo) e dei vari ruoli (Incarico di Responsabile di Unità funzionale, di Funzione di responsabilità, di Funzione specialistica), in ragione del raggiungimento della performance di Ateneo e della misurazione dei risultati per la corresponsione dell'incentivazione economica prevista, ai sensi del D.lgs. 150/2009, dopo la validazione della Relazione delle Performance da parte del Nucleo di Valutazione.

L'impatto della performance individuale viene definito in relazione alle varie figure previste dal SMVP che verrà approvato dal CdA contestualmente al Piano Integrato, previo parere del Nucleo di Valutazione.

Secondo quanto previsto dal recente D.lgs. 75/2017, i fondi destinati al trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo e dirigente dal 2017 non andranno più decurtati a seguito della cessazione di personale e quindi sarà ora più semplice prevedere un impianto stabile che premi il personale per l'apporto dato al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

FIGURA 34: SCHEMA DELLE RELAZIONI TRA AZIONI INDIVIDUALI, PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA





## 6 – La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

La figura illustra le dimensioni che compongono la performance individuale e la relazione con la performance organizzativa. La parte gialla racchiude la performance individuale legata ai comportamenti e ai risultati annuali delle componenti declinate sopra. La performance individuale contribuisce alla performance organizzativa complessiva (in blu) che si completa con i risultati degli obiettivi specifici triennali.

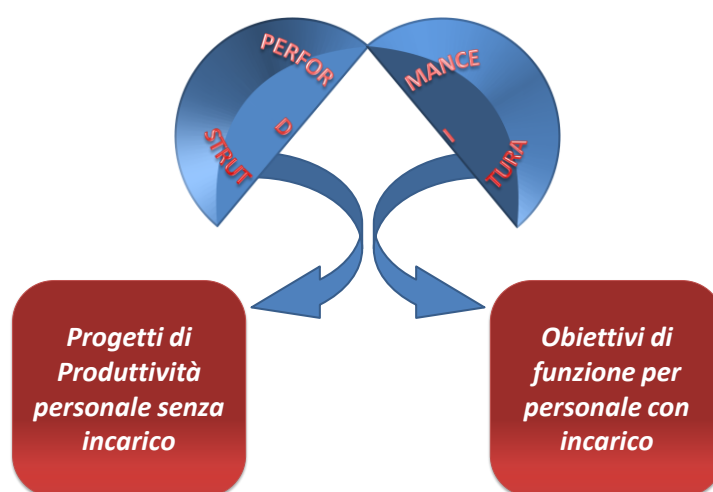
### 6.1. DAGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Il contributo individuale alla performance organizzativa di Ateneo è riferito alla **possibilità e alla capacità del singolo di incidere sulla performance della Struttura di appartenenza a seconda della posizione che ricopre all'interno di essa**. Tra i criteri di valutazione della performance individuale del personale dirigente e del personale che riveste posizioni organizzative e/o di responsabilità, infatti, rientra la capacità di gestione e organizzazione dei processi presidiati (v. Capacità manageriali e comportamenti organizzativi della scheda), affinché le attività risultino compatibili con il flusso di processo di riferimento e le azioni diano voce alle sinergie per il raggiungimento dello scopo prefissato pur nel rispetto delle responsabilità stabilite ex ante e condivise. E' necessario quindi articolare accuratamente il raccordo tra le strategie generali di Ateneo e gli obiettivi di performance del personale.

In linea generale è possibile interpretare il grafico sotto proposto come il generale contenitore di azioni portate avanti dalla Struttura di appartenenza che declinano sulla singola unità di personale obiettivi di performance individuale che possono essere

- di diretta discendenza da quel che per la Struttura stessa nell'anno di riferimento si intende come miglioramento e potenziamento della propria attività di funzionamento
- ovvero di collegamento con le politiche e le strategie selezionate dalla Struttura nel più ampio panorama di linee individuate a livello di Piano Strategico di Ateneo.

FIGURA 35: COLLEGAMENTO TRA PERFORMANCE DI STRUTTURA, OBIETTIVI DI FUNZIONE E PROGETTI DI PRODUTTIVITÀ



## 6 – La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

### **Direttore Generale**

Il Direttore Generale fa proprio l'intero agire dell'Ateneo che governa e pertanto risponde in maniera preponderante del risultato delle performance nel suo complesso senza che gli vengano attribuiti ulteriori obiettivi individuali se non per gli aspetti relativi al comportamento organizzativo e alle capacità manageriali.

### **Dirigenti**

E' evidente come alla valutazione del contributo alla performance organizzativa concorrano due componenti: quella legata al contributo che può aver dato la Struttura governata dal dirigente e quella legata al contributo, diretto o indiretto (ovvero in qualche modo deputato al raggiungimento dello specifico obiettivo, ma non necessariamente), alla performance organizzativa di Ateneo, intendendo così investire comunque di una corresponsabilità il dirigente nel buon andamento e nel miglioramento dell'Ente.

Anche nella valutazione individuale del personale dirigente sarà prevalente il peso della performance organizzativa e le risultanze finali attribuite a questo ambito.

### **Personale di categoria EP e di categoria B, C, D con incarico**

L'assegnazione degli obiettivi individuali riguarda il personale di categoria EP e tutte le categorie di personale con incarico ed è effettuata attraverso una diversa declinazione a seconda della funzione ricoperta indipendentemente che si tratti di personale che opera nell'Amministrazione Centrale o nelle Strutture decentrate.

Gli incarichi vengono assegnati per assolvere a specifiche esigenze legate alla funzione oppure più genericamente nell'ambito di determinati ambiti di manovra definiti dall'Amministrazione come cardine per la miglior realizzazione dei più generali obiettivi di performance organizzativa.

Si rappresenta che la contrattazione ha stabilito, per l'anno 2018, di destinare alla maggior valorizzazione del personale di cat. EP le somme non utilizzate negli anni precedenti. Tale previsione fa sì che ad ogni EP possa essere attribuito un obiettivo di risultato valorizzato fino al 30 %: ciò consente una leva importante per il conferimento di obiettivi di performance particolarmente sfidanti.

### **Personale di categoria B, C, D senza incarico**

La valutazione premiale di questo personale è affidata ai cosiddetti "progetti di produttività", a loro volta costituiti su un'intesa sindacale di Ateneo destinata a produrre effetto fino al rinnovo del contratto.

Essi pertanto mantengono le regole concertate. Il collegamento di questi con la performance organizzativa è assicurato dalla selezione degli ambiti a cui i progetti dovranno riferirsi per rimanere ancorati alla logica unitaria richiesta dalla centralità della performance organizzativa.

Gli ambiti di realizzazione degli obiettivi e dei progetti di produttività sono così fissati:

- **Miglioramento dei servizi agli studenti**
- **Valorizzazione del patrimonio**

6 – *La* performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

- **Potenziamento della sicurezza delle persone e dei luoghi di lavoro**
- **Azioni di supporto all'Assicurazione di Qualità (AQ)**
- **Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo**
- **Dematerializzazione**
- **Misure di contrasto alla corruzione e promozione della trasparenza**
- **Progetto legato al miglioramento continuo della Struttura, in termini di efficacia ed efficienza, nonché di elevazione degli standard di servizio**
- **Progetto legato alle strategie individuate dal Dipartimento/Scuola**
- **Progetto correlato a specifiche azioni di raccordo per il raggiungimento di obiettivi di funzione**
- **Progetto in ambito tecnico scientifico**

## 6.2. OBIETTIVI DI FUNZIONE

In appendice (allegato 7) sono proposti gli obiettivi individuali specifici (*obiettivi di funzione*) affidati al personale con incarico secondo logiche di valorizzazione delle professionalità di ciascuno e delle reti professionali esistenti. Con una logica di cromatizzazione differenziata sono stati valorizzati i collegamenti e le partecipazioni all'obiettivo anche nell'ottica del coinvolgimento del personale afferente alle Strutture nei progetti di produttività.

## 6.3. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il processo di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (che viene approvato dagli Organi contestualmente al presente Piano Integrato) ha interessato sia il processo di attribuzione degli obiettivi sia la valorizzazione dei singoli contributi alla performance dell'Ateneo: per la sua definizione per l'anno 2018 è stato istituito un tavolo tecnico che dà evidenza della fattiva collaborazione tra Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione e Uffici dell'Amministrazione in questo delicato e complesso percorso, in cui l'analisi del nuovo sistema ha dato particolare rilievo alle modalità di valutazione della performance individuale e organizzativa, al coinvolgimento degli stakeholder.

Il sistema investe tutto il personale di tutte le categorie e relativamente a tutti gli incarichi di responsabilità attribuiti, a partire dal ruolo apicale del Direttore Generale, in modo tale che possa essere gestito il processo di valutazione sia in maniera attiva che passiva.

Nella progettazione del sistema si è tenuto conto della definizione di un modello generale che identificasse cosa e come misurare. Ovvero:

- la copertura totale delle categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA;
- gli elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati di performance organizzativa, di Struttura e individuale, nonché comportamenti organizzativi e capacità manageriali misurate in percentuali appropriate);
- i ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie;

*6 – La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi*

- la definizione degli indicatori che devono essere riconducibili ad elementi oggettivi e preferibilmente riconducibili ad indagini di customer o analisi di efficacia ed efficienza già separatamente gestite, affinché venga data espressione ad un processo decisionale più ampio e strategico;
- l'articolazione e tempificazione del processo di valutazione.

Questi principi hanno guidato non solo la stesura del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance ma anche l'impostazione dell'intero presente Piano Integrato, affinché il documento si sostanziasse di un insieme di obiettivi e indicatori, collegati ai contenuti di pianificazione e programmazione dell'amministrazione, che, per quel che attiene a questa specifica sezione, in estrema analisi si perfezionasse nella definizione del contributo di ciascuno e ne determinasse la retribuzione premiale per l'annualità in corso, a seguito della prevista validazione del Nucleo di Valutazione nelle sue funzioni demandate dal D.lgs. 150/2009.

7 – I rischi dell'organizzazione e gli strumenti di performance

## 7. I RISCHI DELL'ORGANIZZAZIONE E GLI STRUMENTI DI PERFORMANCE

Data la centralità del tema si è visto che il risk management costituisce una leva di performance organizzativa totalmente dedicata.

L'Ateneo, nel corso degli ultimi anni, ha già attuato specifiche azioni sul tema, quali:

- la costituzione di una specifica struttura dedicata all'audit sui progetti di ricerca (rif. a decreto);
- l'adozione di specifiche linee guida per l'analisi delle cause relative al rischio di inesigibilità dei crediti iscritti in bilancio, invitando le strutture ad individuare il momento in cui un credito è correttamente iscrivibile in bilancio e invitando a porre in essere specifiche azioni per il monitoraggio dei crediti iscritti oltre alla corretta gestione dei progetti di ricerca, con particolare riguardo al possibile utilizzo delle somme disponibili a seguito della rendicontazione dei costi indiretti (vedi delibera CdA 26 Gennaio 2017);
- l'avvio di politiche di revisione delle polizze assicurative volte a tutelare in particolare gli studenti e l'Ateneo da rischi specifici derivanti da eventi avversi;
- l'attivazione di audit quale ambito di riesame delle procedure e comportamenti adottati nell'evidenza di eventi avversi.

### 7.1. LA GESTIONE DEI RISCHI PER LA SALUTE E LA SICUREZZA

Al fine di incrementare i comportamenti "sicuri" nei luoghi di lavoro è indispensabile intervenire sugli atteggiamenti dei lavoratori, promuovendone la condivisione di principi che costituiscono una cultura della sicurezza, intesa come l'insieme delle percezioni che i lavoratori manifestano rispetto al grado di impegno che la loro organizzazione rivolge ai problemi del lavoro.

In tal senso l'indagine sul benessere organizzativo condotta all'interno del progetto Good Practice 2016 nella sezione "L'ambiente di lavoro" nella parte dedicata alla sicurezza fa registrare valori (leggermente al di sotto della media degli altri atenei italiani) che lasciano ampie possibilità di miglioramento.

L'Ateneo, nel corso del 2017, ha proseguito e potenziato il percorso formativo già iniziato nel 2016 (vedi [Piano Integrato 2017-2019](#)), sia attraverso la formazione in aula che nella modalità E-Learning. Oltre i corsi relativi alla formazione generale obbligatoria dei lavoratori in materia di salute e sicurezza ai sensi dell'Accordo Stato Regioni del 21 Dicembre 2011, arrivati a ben 10 edizioni, sono stati organizzati incontri relativi a rischi più specifici (ad esempio, il Corso di formazione sui rischi derivanti dall'utilizzo dei gas criogenici).

Per l'elenco completo dei corsi si veda [https://formazionepersonale.unifi.it/corsi\\_effettuati.php](https://formazionepersonale.unifi.it/corsi_effettuati.php).

## 7 – I rischi dell'organizzazione e gli strumenti di performance

TABELLA 31: DATI PARTECIPANTI A CORSI SULLA SICUREZZA

<b>DATI SU PARTECIPANTI A CORSI DI FORMAZIONE SULLA SICUREZZA</b>		
<b>MODALITA' E-LEARNING</b>		
	<b>PERSONALE</b>	<b>STUDENTI</b>
<b>Anno 2016</b>	108	2088
<b>Anno 2017</b> (dati agg. al mese di Ottobre)	334	4531
<b>CORSI FRONTALI</b>		
	<b>PERSONALE</b>	<b>STUDENTI</b>
<b>Anno 2016</b>	247	2790
<b>Anno 2017</b> (dati agg. al mese di Giugno)	242	2825

La formazione in materia di sicurezza, infatti, gioca un ruolo importante nel determinare una “corretta” percezione dei rischi occupazionali, in quanto ne aumenta la percezione di controllo e i lavoratori che hanno ricevuto un’adeguata formazione circa le procedure di sicurezza, percepiscono maggiormente la pericolosità dei rischi ai quali sono esposti, rispetto ai colleghi non sottoposti ad alcun training formativo.

In tema di salute dei lavoratori, la Circolare n. 19 prot. n. 99864 del 4 Luglio 2017 nelle more della predisposizione di un regolamento ha aggiornato le disposizioni interne circa il divieto di fumo nelle Strutture universitarie alla normativa più recente. Sono stati al contempo predisposti i nuovi modelli di verbale di contestazione e di cartello divieto (vedi pagina [Ateneo sicuro](#)).

Il [Piano Strategico 2016-2018](#), aggiornato nel Luglio 2017, pone la sicurezza come un obiettivo strategico. Nelle linee strategiche relative al governo delle risorse relativamente alla “Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti”, tra gli obiettivi è stato introdotto quello di “Incrementare la sicurezza nella fruizione del patrimonio immobiliare” al fine di migliorare l’attenzione alla sicurezza dei luoghi di lavoro e di studio.

Inoltre, sempre in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro, durante la seduta del 27 Ottobre 2017 il Consiglio di Amministrazione ha approvato:

- la versione aggiornata della procedura “UNIFI-PO-01 Valutazione Rischi”, che costituisce il nucleo centrale del Sistema di Gestione della Sicurezza nei luoghi di Lavoro. Si tratta di una raccolta di procedure codificate, utilizzata per ora in via sperimentale dal Servizio Prevenzione e Protezione per la valutazione dei rischi in Ateneo. In tale ambito, il Consiglio di Amministrazione ha dato mandato al Direttore Generale, quale Datore di Lavoro, per la definizione del percorso di validazione che renda cogenti queste procedure;
- lo schema di protocollo attuativo dell’accordo di collaborazione tra il Servizio Prevenzione e Protezione e il Dipartimento di Ingegneria Industriale (DIEF) e il “Vademecum per lo svolgimento delle funzioni proprie e delegate in materia di sicurezza da parte dei dirigenti”;
- il testo aggiornato del Protocollo d’intesa tra Azienda Ospedaliera Universitaria di Careggi e Università degli Studi di Firenze in merito alle competenze in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro nel campus di Careggi;
- Il cronoprogramma della redazione dei DVR e la relativa metodologia;
- Giornata di presentazione dell’Ateneo Sicuro del 14 Dicembre 2017 in occasione delle [elezioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza \(RLS\)](#).

7 – I rischi dell'organizzazione e gli strumenti di performance

## 7.2. LA GESTIONE DEL RISCHIO DI DANNI AI DATI INFORMATICI E AI SISTEMI INFORMATIVI

I rischi informatici possono presentarsi nelle forme più svariate e riguardare sia la componente hardware che quelle software dei sistemi informativi.

La sicurezza dei sistemi informativi è intesa non solo come protezione del patrimonio informativo da rilevazione, modifiche o cancellazioni non autorizzate per cause accidentali o intenzionali, ma anche come limitazione degli effetti causati dall'eventuale occorrenza di tali cause.

SIAF esegue l'analisi dei rischi sui sistemi informativi centralizzati e provvede all'implementazione delle misure di sicurezza adeguate a garantire la riservatezza, la disponibilità e l'integrità dei dati.

L'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), con la Circolare 18 Aprile 2017, n. 2/2017, in attuazione della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 1 Agosto 2015, ha individuato le misure minime di sicurezza da adottare per contrastare le minacce più frequenti cui sono soggetti i sistemi informativi della pubblica amministrazione, nell'ambito del piano nazionale di prevenzione e reazione ad eventi cibernetici. L'Ateneo è impegnato nell'applicazione di tali misure a tutti i livelli organizzativi, prevedendo oltre a misure di sicurezza di carattere tecnico anche l'adozione di regole organizzative e comportamentali per il personale.

SIAF opera in collaborazione con il GARR per la gestione degli incidenti informatici e per la protezione da attacchi da malware, come è avvenuto nel corso del 2017 da parte del ransomware "Wannacry", "WCry", e "WanaCrypt0r" a cui è stata data pronta risposta pubblicando sui siti istituzionali apposite [informazioni operative](#) e intervenendo sulle postazioni di lavoro rilevate come infette dai sistemi di monitoraggio.

Rilevante inoltre per la gestione del rischio sui dati è l'attività che l'Ateneo sta svolgendo per l'attuazione del Regolamento Europeo 2016/679<sup>9</sup> relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati. Il Regolamento, infatti, introduce un approccio basato sul rischio associato al trattamento dei dati (oltreché sul principio di accountability di titolari e responsabili), da intendersi come rischio di impatti negativi sulle libertà e i diritti degli interessati; tali impatti dovranno essere analizzati attraverso un apposito processo di valutazione tenendo conto delle minacce che incombono sui dati e delle misure tecniche e organizzative che il titolare ha implementato o ritiene di dover adottare per mitigare i rischi. In tale contesto, per le tipologie di trattamenti di dati personali, che presentano un rischio elevato per i diritti e le libertà delle persone fisiche, è prevista una procedura di valutazione di impatto (DPIA, utilizzando l'acronimo inglese per *Data Protection Impact Assessment*), allo scopo di valutare la necessità e proporzionalità di tale trattamento in relazione alle finalità e per l'individuazione delle misure di sicurezza da adottare per garantire il rispetto del Regolamento.

A livello nazionale è stato costituito presso il [CODAU](#) un gruppo di lavoro con lo scopo di redigere delle linee guida per gli atenei, contenenti dei suggerimenti e dei chiarimenti per l'applicazione del regolamento.

In sintesi, le attività che l'Università degli Studi di Firenze è chiamata ad attuare e che sono in fase di svolgimento riguardano:

<sup>9</sup> Disponibile alla pagina <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

## 7 – I rischi dell'organizzazione e gli strumenti di performance

- predisposizione del registro dei trattamenti. Tale attività comprende il censimento dei trattamenti, l'analisi dei rischi e la DPIA;
- individuazione dei soggetti del trattamento. Si tratta di stabilire come l'Università (titolare del trattamento) intende distribuire le responsabilità e gli incarichi per il trattamento dati al suo interno;
- predisposizione dell'informativa per l'interessato, di tipo generale e specifica per particolari tipi di trattamento. Vanno inoltre definite le modalità di comunicazione dell'informativa e di acquisizione dell'eventuale consenso, oltre che le modalità di comunicazione fra titolare e interessati;
- predisposizione della procedura per la notifica di violazione dei dati personali (data breach);
- conferimento dell'incarico di Responsabile della Protezione dei Dati (RPD) e istituzione dell'Ufficio funzionale di supporto al RPD ([D.D. n. 2003/2017](#)).

### 7.3. LA GESTIONE DEL RISCHIO DI DANNI REPUTAZIONALI

La reputazione è un asset strategico da valorizzare, cogliendo tutte le opportunità funzionali al suo miglioramento, e proteggere, mitigando i rischi che potrebbero minacciarne l'integrità.

Tali rischi reputazionali, poiché le organizzazioni si trovano ad operare in contesti caratterizzati da numerose e frequenti interazioni sia al loro interno che verso l'esterno, possono derivare da tre tipologie "originarie" di rischio, sintetizzate nel seguente schema:

**TAVOLA 5: RISCHIO REPUTAZIONALE DELL'ORGANIZZAZIONE**

RISCHIO REPUTAZIONALE		
Rischi operativi	Rischi legali	Rischi strategici
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruzioni momentanee dei servizi</li> <li>• Qualità e trasparenza dei servizi</li> <li>• Sicurezza informatica</li> <li>• Relazioni con gli utenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento cause legali</li> <li>• Violazioni codice etico e di norme interne</li> <li>• Sanzioni dell'Autorità di Vigilanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errori nella programmazione strategica</li> <li>• Azioni strategiche scorrette</li> <li>• Investimenti di lungo periodo errati</li> </ul>

La trasformazione di tali rischi "originari" in un processo in grado di modificare il giudizio e la reputazione dell'impresa, dando vita ad impatti sia diretti (economici) sia indiretti (non economici) è determinata dall'azione delle seguenti variabili.

1. Ambiente esterno
2. Immagine aziendale
3. Processi di comunicazione



## 7 – I rischi dell'organizzazione e gli strumenti di performance

Tipicamente il rischio reputazionale si traduce in:

- riduzione nel livello di *customer retention* e di soddisfazione dell'utente;
- difficoltà nell'acquisizione di nuovi utenti;
- diminuzione dell'attrattività dell'ente da parte di nuove potenziali risorse;
- effetti negativi all'interno dell'organizzazione, come una minore soddisfazione del personale.

Per limitare e prevenire il manifestarsi di tali rischi, l'Amministrazione, dopo essersi dotata di adeguati strumenti di policy con l'adozione del Piano di comunicazione 2016/2017, ha potenziato la propria efficacia comunicativa, attraverso il restyling dei principali strumenti di comunicazione ([Unifimagazine](#) e [unifi informa](#)) e aumentando la propria presenza sui diversi social (la [pagina Facebook](#) dell'Università è seguita da circa 44.000 followers<sup>10</sup>).

Nell'ottica dell'adeguata risposta ai rischi reputazionali, l'azione comunicativa dell'Ateneo – sia interna che esterna – è stata finalizzata a valorizzare e diffondere un'immagine positiva dell'Amministrazione e della sua attività, anche attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale di buone prassi o di iniziative virtuose (ad esempio pagina web [Ateneo sostenibile](#)).

---

<sup>10</sup> Al 30 novembre 2017: 43958 followers e 44.149 Like.

8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

## 8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA

In questa sezione del Piano Integrato si rappresenta il raccordo con le indicazioni più precisamente espresse nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, documento programmatico che contiene indicazioni che riguardano tutto il personale appartenente a qualsiasi struttura e a qualsiasi inquadramento e che pertanto investe in maniera trasversale ogni processo e attività dell'amministrazione. L'ANAC nelle recenti Linee guida approvate con delibera n. 1208 del 22 Novembre 2017 "nel rilevare la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività dell'Ateneo in ordine alla performance e all'anticorruzione, anche alla luce della programmazione economico-finanziaria [...] evidenzia, tuttavia, l'importanza che il PTPC mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione". Le azioni si integrano con gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale stabiliti a livello politico e gestionale, nell'ottica di rendere le misure di prevenzione una costante comportamentale ed organizzativa a garanzia dell'integrità dell'ente, prerequisito indispensabile per la sua efficienza e la sua crescita.

### 8.1. ORGANIZZAZIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

I recenti fatti di cronaca hanno evidenziato più che mai la necessità ormai improcrastinabile di trattare nello specifico l'ambito universitario sia sotto il profilo dell'analisi del rischio corruttivo sia delle misure di prevenzione. Come noto, nel mese di Settembre sono apparsi su vari canali mediatici alcuni eventi che hanno visto coinvolti docenti di varie università italiane, accusati a vario titolo di prendere accordi per il contingentamento del numero di posti da assegnare tramite la procedura di abilitazione a livello nazionale. Nell'ambito di queste indagini sono emersi profili di presunte responsabilità anche in capo a docenti dell'Ateneo fiorentino.

L'ANAC, che da tempo ha avvertito l'esigenza di dedicare attenzione speciale agli atenei, ha predisposto l'aggiornamento 2017 al PNA infatti con particolare riguardo alle istituzioni universitarie, sia per l'esposizione di queste ai rischi di influenze e interferenze che caratterizzano tutte le amministrazioni pubbliche, sia per i casi particolari legati al contesto universitario. Le misure proposte nell'aggiornamento consistono, in linea di continuità con i Piani nazionali precedentemente approvati, principalmente in raccomandazioni volte alla organizzazione o riorganizzazione di singoli settori ovvero di singoli processi, con il fine di ridurre le condizioni che possono favorire il verificarsi di eventi potenzialmente corruttivi, e l'ANAC stessa sottolinea la necessità che le misure proposte siano recepite in stretta integrazione con ogni altra politica di miglioramento organizzativo, come peraltro ribadito da ANVUR nelle "Note di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020".

Nell'Ateneo fiorentino la rete dei soggetti coinvolti nel programma di contrasto alla corruzione, tenuto conto delle attribuzioni di legge, comprende le seguenti competenze e responsabilità:

#### **Organo di indirizzo**

L'organo di indirizzo, nella specie il Consiglio di Amministrazione, dispone la nomina del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza e l'adozione del Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione e approva il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC).

*8 – Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza**Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza**

L'art. 1, c. 7 della L. 190/2012 come novellato dal D.lgs. 97/2016 prevede che "l'organo di indirizzo politico individui, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza". Il responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e segnala altresì gli inadempimenti al vertice politico dell'amministrazione, all'OIV ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità. Ha inoltre poteri di interlocuzione nei confronti di tutta la struttura, sia nella fase della predisposizione del Piano e delle misure sia in quella del controllo sulle stesse. In caso di commissione di un reato di corruzione, accertato con sentenza passata in giudicato, all'interno dell'amministrazione, il RPCT può andare esente dalla responsabilità ove dimostri di avere proposto un PTPC con misure adeguate e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza dello stesso. Al RPCT è garantito l'accesso alle fonti informative interne quali le banche dati disponibili che possono supportare l'istruttoria di fatti o le verifiche di situazioni su cui viene interessato.

A supporto del RPCT, è stata individuata, nell'ambito dell'attività polivalente "Funzioni direzionali", una funzione specialistica denominata "[Azioni e strumenti per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza](#)" cui sono stati assegnati i seguenti compiti:

- Supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza nelle relative azioni e adempimenti normativi;
- Supporto al monitoraggio sull'adozione delle misure anticorruzione;
- Supporto al monitoraggio delle misure di cui al D.lgs. 33/2013 e succ. modifiche, con particolare riferimento alla Pagina Amministrazione trasparente;
- Collaborazione alla redazione del Piano Integrato per la parte di interesse.

**Dirigenti e Responsabili Amministrativi Dipartimentali (RAD)**

Tra i compiti dei dirigenti vi è quello di concorrere alla definizione di misure idonee a prevenire e a contrastare i fenomeni di corruzione, fornendo anche informazioni necessarie per l'individuazione delle attività nelle quali è più elevato il rischio corruttivo e provvedendo al loro monitoraggio.

Ai dirigenti e ai RAD è imputata la responsabilità del tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare sul sito istituzionale ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

Negli atti di conferimento degli incarichi dirigenziali sono riportati gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione a ciascuno demandati, che, come stabilito dalla più recente normativa e già previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo, figurano necessariamente tra gli obiettivi di performance relativi alla propria funzione e pertanto sono oggetto di valutazione anche ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato. Il mancato raggiungimento dei suddetti obiettivi determina responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 D.lgs. 165 del 30 Marzo 2001, e se ne tiene conto ai fini del conferimento di successivi incarichi (art. 14, comma 1 quater, D.lgs. 33/2013). I dirigenti rispondono inoltre direttamente della mancata attuazione delle misure di prevenzione della corruzione,

## 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

ove il RPCT dimostri di avere effettuato le dovute comunicazioni agli uffici e di avere vigilato sull'osservanza del Piano.

### **Responsabile dell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti (RASA)**

Ogni stazione appaltante è tenuta a nominare il soggetto responsabile (RASA) dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante stessa. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Per l'Università degli Studi di Firenze la funzione di RASA è svolta dal Dott. Massimo Benedetti, Dirigente della Centrale Acquisti e Dirigente dell'Area Affari Generali e Legali.

### **Dipendenti**

Un forte coinvolgimento di tutte le componenti nelle fasi di predisposizione e di attuazione delle misure anticorruzione è imprescindibile per favorirne la piena efficacia. Si rammenta che l'art. 8 del D.P.R. 62/2013, recepito nel Codice di comportamento di Ateneo, prevede un dovere di collaborazione dei dipendenti nei confronti del RPCT, dovere la cui violazione è sanzionabile disciplinarmente e da valutare con particolare rigore.

## **8.2. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE**

La valutazione del rischio di corruzione permette di stimare le probabilità che il rischio si verifichi e le aree di attività più soggette a tale rischio. La valutazione del rischio in Ateneo è stata effettuata prendendo come riferimento i Principi e le Linee Guida UNI ISO 31000:2010, secondo quanto raccomandato nella prima stesura del Piano Nazionale Anticorruzione, catalogando i processi attuati dall'amministrazione in aree di rischio, identificando i rischi potenziali associati a ciascun processo, e calcolando le probabilità che il rischio si realizzi e le eventuali conseguenze. Si rinvia pertanto ai PTCP pregressi e pubblicati sul sito alla pagina [https://www.unifi.it/p9845.html#piano\\_integrato\\_1719](https://www.unifi.it/p9845.html#piano_integrato_1719) per quanto attiene alla descrizione della metodologia seguita per addivenire alla classificazione del rischio.

## **8.3. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO CORRUZIONE**

La fase di trattamento del rischio "è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi" (aggiornamento 2015 al PNA). L'individuazione e la valutazione delle misure è compiuta dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e dal Direttore Generale con il coinvolgimento dei Dirigenti. Presupposto necessario per l'individuazione dei processi a rischio di corruzione, oltre a quelli previsti dal PNA comuni a tutte le amministrazioni, è la definizione della mappa completa di tutti i processi di Ateneo.

## 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

Con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Responsabili amministrativi di dipartimento si sta procedendo alla mappatura dei processi che attraversano tutte le Strutture di Ateneo. La mappa dei processi di Ateneo così definita rappresenterà il punto di partenza per l'individuazione dei processi potenzialmente esposti al rischio di episodi di corruzione.

### 8.3.1. *MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO*

L'Aggiornamento 2015 al PNA ha sottolineato la necessità che ciascuna amministrazione individui strumenti specifici, idonei a mitigare i rischi tipici dell'ente stesso, emersi a seguito di specifica analisi adottando una classificazione che distingue tra:

- “misure generali” (di governo di sistema) che incidono, cioè, sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione;
- “misure specifiche” che incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Nel PNA 2017 sono state poi meglio individuate le specifiche aree di rischio che presentano maggiori criticità per gli atenei, ovvero:

1. Rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento;
2. Disciplina delle incompatibilità negli incarichi e conflitto d'interesse;
3. Procedimenti disciplinari.

### 8.3.2. *MISURE GENERALI: TRASPARENZA*

La trasparenza è una misura di estremo rilievo e fondamentale per la prevenzione della corruzione. Essa è posta al centro di molte indicazioni e orientamenti internazionali, in quanto strumentale alla promozione dell'integrità, allo sviluppo della cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica.

Il D.lgs. 97/2016 ha apportato rilevanti innovazioni in materia di trasparenza, disponendo la confluenza dei contenuti del previgente Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità all'interno del Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione (nel Piano Integrato, in logica ANVUR), razionalizzando gli obblighi di pubblicazione per le amministrazioni (mediante il ricorso a informazioni riassuntive, collegamenti a banche dati), e disciplinando un nuovo accesso civico, molto più ampio di quello previsto dalla precedente formulazione, riconoscendo a chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, l'accesso ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati, e salvi i casi di segreto o di divieto di divulgazione previsti dall'ordinamento (FOIA).

Al fine di dare attuazione agli obblighi di pubblicazione e garantire il regolare e aggiornato flusso delle informazioni da pubblicare ai sensi del D.lgs. n. 33/2013, il RPCT si avvale di una rete di referenti per la trasparenza, individuati per ciascuna area dirigenziale e per i Dipartimenti, con il compito di curare la raccolta delle informazioni presso i vari uffici della propria area di appartenenza, assicurandosi della loro completezza e attendibilità, che viene comunque verificata e attestata dal Dirigente prima dell'invio per la

### 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

pubblicazione sulla pagina “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale. La responsabilità del contenuto e della trasmissione dei dati ricade comunque sul Dirigente/Responsabile della Struttura. L’unità di processo “Servizi di Comunicazione” rappresenta la Struttura competente in Ateneo per la pubblicazione dei dati nella pagina “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale.

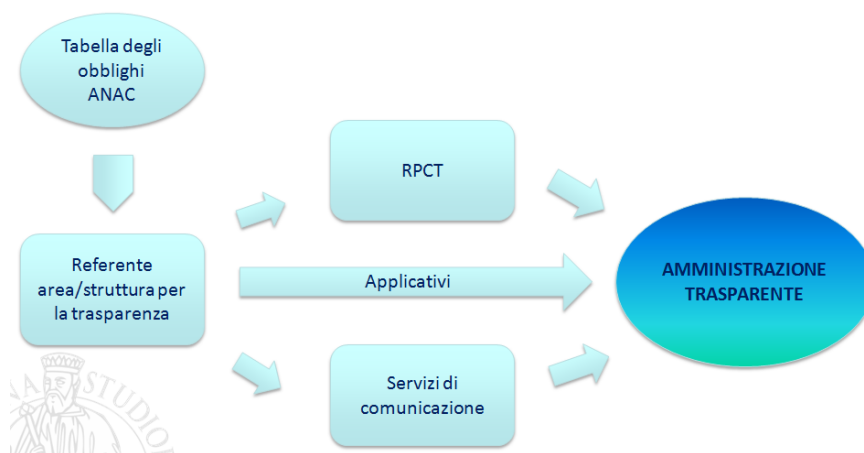
I dati e le informazioni soggetti ad obbligo di pubblicazione possono essere pubblicati su Amministrazione Trasparente, attraverso tre diverse modalità:

- i referenti per la trasparenza raccolgono i dati di competenza della propria Struttura e li inviano al RPCT che svolge un’azione di supervisione e coordinamento e successivamente li invia alla Struttura competente per la pubblicazione;
- chi produce i dati li invia direttamente alla Struttura competente per la pubblicazione;
- per alcune categorie di obblighi si è provveduto nel tempo ad un’automazione del processo di pubblicazione tramite elaborazione di applicativi informatici. Per queste sezioni gli operatori dei singoli processi interessati aggiornano in tempo reale la pagina di Amministrazione trasparente

La modalità di pubblicazione da seguire è indicata nell’[allegato pubblicato](#) sul sito web di Ateneo (tabella degli obblighi), in corrispondenza del singolo obbligo.

FIGURA 36: SCHEMA PER LA TRAPARENZA NELL'AMMINISTRAZIONE

### Alimentazione di Amministrazione Trasparente



Il RPCT svolge periodicamente attività di monitoraggio sull’adempimento degli obblighi di pubblicazione, così come previsto dall’art. 43 del D.lgs. 33/2013, assicurando la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all’organo di indirizzo politico, all’OIV, all’ANAC e, nei casi più gravi, all’ufficio funzionale per i procedimenti disciplinari i casi di mancato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

## 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

### 8.3.3. *MISURE GENERALI: CODICE DI COMPORTAMENTO*

L'adozione di un codice di comportamento è considerata una misura di prevenzione fondamentale in quanto le norme in essi contenute regolano in senso legale ed eticamente corretto il comportamento dei dipendenti e, per tal via, indirizzano l'azione amministrativa.

Il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 62 del 2013) si applica ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni, ai titolari di Organi e incarichi, e ai collaboratori dell'ente a qualsiasi titolo, compresi quelli di imprese fornitrici di beni o servizi o che realizzano opere in favore dell'amministrazione. Per il personale in regime di diritto pubblico le disposizioni del codice assumono la valenza "di principi di comportamento" in quanto compatibili con le disposizioni speciali.

L'Università degli Studi di Firenze ha adottato il proprio codice di comportamento con D.R. 98 (16906) dell'8 Febbraio 2016 ([http://www.unifi.it/upload/sub/Ateneo/dr98\\_codice\\_comportamento\\_090216.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/Ateneo/dr98_codice_comportamento_090216.pdf)).

Come sottolineato da ANAC nell'aggiornamento al PNA 2017, si riscontra spesso un problema di coordinamento tra codice di comportamento e codice etico (adottato ai sensi dell'art. 2, c. 4 L. 240/2010), pertanto le università vengono invitate ad adottare un documento unico che coniughi le finalità del codice etico e quelle del codice di comportamento.

### 8.3.4. *MISURE GENERALI: DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSE*

Il codice di comportamento adottato dall'Università degli Studi di Firenze disciplina le modalità di gestione del conflitto d'interesse nei rapporti di lavoro con l'Ateneo ([artt. 6 e 7](#)). L'Ateneo ha rafforzato il versante relativo alla attestazione e verifica dell'insussistenza del conflitto di interessi tra l'attività ordinaria svolta dal dipendente e l'attività extra impiego. In proposito, il soggetto competente a rilasciare l'autorizzazione per lo svolgimento dell'incarico extra impiego dovrà valutare l'assenza di conflitto di interessi anche potenziale. Le modalità di gestione, la procedura e la relativa modulistica sono pubblicati sul sito di Ateneo nelle apposite sezioni dedicate agli incarichi extra impiego sia per personale docente che tecnico amministrativo.

Inoltre, il 1 Marzo 2016 è stato stipulato un Protocollo d'intesa tra Università degli Studi di Firenze e L'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi (AOUC) che stabilisce una procedura unica per il rilascio o diniego dell'autorizzazione al personale docente universitario in afferenza assistenziale presso l'AOUC, che richieda di svolgere incarichi extra impiego. Sulla base di tale Protocollo è stata istituita una Commissione a composizione paritetica (4 membri Unifi e 4 membri AOUC) con lo scopo di fornire un parere preventivo sulla sussistenza di conflitto d'interesse, anche potenziale, nell'ambito dello svolgimento di incarichi da parte del personale docente medico in afferenza assistenziale.

La Commissione esprime parere relativamente al conflitto di interessi, anche potenziale, rispetto a:

- incarichi extraimpiego;
- formazione individuale sponsorizzata e convegnistica sponsorizzata,
- individuazione di dipendenti da nominare in procedure di gara (collegi/commissioni per gare d'appalto, consulenti e simili)

### 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

- convenzioni aziendali sponsorizzate/diversamente finanziate.
- altre attività sponsorizzate/ diversamente finanziate per cui le venga richiesto un parere in merito al conflitto di interessi dalla Direzione AOUC/Unifi o dai competenti uffici delle due amministrazioni.

La Commissione esprime il proprio parere sulla base dei dati a disposizione, in particolare con riguardo a.:

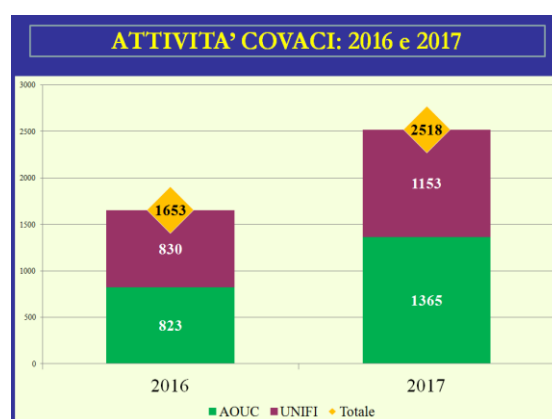
- tipologia dell'attività;
- impegno orario/giornaliero;
- presenza di sponsor/altri finanziatori;
- compensi riconosciuti.

Procede poi ad esaminare le richieste ed ogni altro dato utile che riguardi l'interessato consultando diverse banche dati (sperimentazioni profit o diversamente finanziate, gare d'appalto, brevetti, .. etc.), verificando:

- eventuali altri incarichi/formazione sponsorizzata con lo stesso committente;
- presenza di sperimentazioni sponsorizzate/diversamente finanziate dal committente;
- presenza in collegi/commissioni/altro incarico in gare d'appalto cui possa essere interessato il committente (indicare limiti temporali);
- numero complessivo di incarichi nell'anno;
- numero di rapporti con lo stesso committente.

Si riporta di seguito un grafico con l'indicazione della portata del lavoro della Commissione nel 2016 e 2017:

**FIGURA 37: ATTIVITÀ COVACI 2016-2017**



E' in via di definizione un documento contenente l'esplicitazione dell'ambito di operatività e dei criteri di lavoro della Commissione, che verrà comunicato alle direzioni e ai dipendenti interessati.

Nell'aggiornamento al PNA 2017, l'ANAC suggerisce di inserire nei regolamenti che disciplinano gli incarichi extraistituzionali del personale docente le seguenti precisazioni:



## 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

- Prevedere un eventuale **contingentamento delle attività autorizzabili** (in generale per Ateneo);
- Stabilire un **limite al cumulo di attività** per singolo professore/ricamatore, in modo da non comprometterne il rendimento e nel rispetto dei limiti complessivi al trattamento economico previsti dall'art. 23 ter del D.L. 201/2011.

### 8.3.5. MISURE GENERALI: PROCEDIMENTI DISCIPLINARI

Anche in materia di procedimento disciplinare l'ANAC dà ulteriori suggerimenti, con riferimento in particolare all'art. 10 della L. 240/2010 e alla problematica dell'indipendenza degli Organi disciplinari (Consiglio di disciplina) e suggerisce di ricorrere a figure esterne all'Ateneo, al fine di assicurare maggiore indipendenza di giudizio.

### 8.3.6. MISURE GENERALI: ROTAZIONE DEGLI INCARICHI

Il processo di riorganizzazione attualmente in atto prevede forme di rotazione degli incarichi, realizzate tramite l'emanazione di bandi di selezione interna per l'affidamento di incarichi di responsabilità e funzioni specialistiche. Inoltre è prevista la rotazione anche degli incarichi dirigenziali, in particolare quelli che attengono alle funzioni trasversali e agli obiettivi strategici, che sono a tempo determinato. La rotazione viene rivista annualmente.

### 8.3.7. MISURE GENERALI: INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI DIRIGENZIALI

Il decreto legislativo 8 Aprile 2013, n. 39, recante "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico" ha introdotto una disciplina specifica sia in tema di inconferibilità di incarichi dirigenziali, che in tema di incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali.

Il destinatario di un incarico dirigenziale o assimilato è obbligato secondo le prescrizioni di legge a fornire all'Ateneo la **dichiarazione sulla insussistenza delle cause di inconferibilità** (da presentare all'atto del conferimento dell'incarico) ed incompatibilità (da presentare annualmente); le attestazioni sono condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico e sono pubblicate sul sito web di Ateneo (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9902.html>).

### 8.3.8. MISURE GENERALI: FORMAZIONE DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO DI INCARICHI DIRIGENZIALI IN CASO DI CONDANNA PENALE PER DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La legge n.190/2012 ha introdotto un nuovo articolo 35 bis nel D.lgs. 165/2001 che fa divieto a coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione di assumere in seguenti incarichi:

## 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

- far parte di commissioni di concorso per l'accesso al pubblico impiego;
- essere assegnati ad uffici che si occupano della gestione delle risorse finanziarie o dell'acquisto di beni e servizi o della concessioni dell'erogazione di provvedimenti attributivi di vantaggi economici;
- far parte delle commissioni di gara per la scelta del contraente per l'affidamento di contratti pubblici o per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni o benefici.

Rientrano tra le misure di prevenzione di carattere soggettivo (con le quali la tutela è anticipata al momento d'individuazione degli Organi che sono deputati a prendere decisioni e ad esercitare il potere nelle amministrazioni) le condizioni ostative per la partecipazione a commissioni di concorso o di gara e per lo svolgimento di funzioni direttive in riferimento agli uffici considerati a più elevato rischio di corruzione, quali quelli preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati (art. 35 bis del D.lgs. 165/2001).

Pertanto l'Ateneo come previsto dalla norma disciplina la formazione delle commissioni di concorso e di gara e la nomina dei relativi segretari avendo cura di raccogliere dai potenziali membri le dichiarazioni di assenza di condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per reati contro la pubblica amministrazione, al fine di controllarne la veridicità.

### 8.3.9. MISURE GENERALI: TUTELA DEL DIPENDENTE PUBBLICO CHE SEGNALE ILLECITI (C.D. WHISTLEBLOWER)

Il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei Conti, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia, a meno che il fatto non comporti responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione (art. 1, comma 51, legge 190/2012). In Ateneo il dipendente che voglia segnalare eventuali fatti illeciti può inviare una mail all'apposita casella di posta [anticorruzione@unifi.it](mailto:anticorruzione@unifi.it).

La segnalazione deve riportare una descrizione circostanziata dell'illecito che consenta di individuare fatti e situazioni e di relazionarli a contesti determinati, affinché possa essere verificata tempestivamente e facilmente, anche ai fini dell'eventuale avvio di procedimenti disciplinari. La segnalazione non può riguardare doglianze di carattere personale del segnalante o rivendicazioni/istanze che rientrano nella disciplina del rapporto di lavoro o rapporti col superiore gerarchico o colleghi, per le quali occorre fare riferimento alla disciplina e alle procedure di competenza dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari. Le situazioni di illecito possono consistere in fatti di corruzione ed altri reati contro la pubblica amministrazione, fatti di supposto danno erariale o altri illeciti amministrativi.

L'identità del segnalante non può essere rivelata senza il suo consenso, a meno che la sua conoscenza non sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato in caso di eventuale avvio del procedimento disciplinare a carico di quest'ultimo. Ad eccezione dei casi in cui sia configurabile una responsabilità a titolo di calunnia e di diffamazione ai sensi delle disposizioni del codice penale o dell'art. 2043 del codice civile e

## 8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

delle ipotesi in cui l'anonimato non è opponibile per legge, (es. indagini penali, tributarie o amministrative, ispezioni di Organi di controllo) **l'identità del whistleblower viene protetta** in ogni contesto successivo alla segnalazione. La tutela dell'anonimato nelle segnalazioni che pervengono al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione è oggetto di massima attenzione e impegno ed è stata rafforzata anche dal legislatore, in particolare con l'approvazione della L. 30 Novembre 2017, n. 179 recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato", in quanto l'art. 1, c. 3 prevede che "l'identità del segnalante non può essere rivelata", fatte salve le procedure e i limiti previsti dalla normativa specifica:

- nell'ambito del procedimento penale, l'identità del segnalante è coperta dal segreto nei modi e nei limiti previsti dall'articolo 329 del codice di procedura penale (obbligo del segreto);
- nell'ambito del procedimento dinanzi alla Corte dei conti, l'identità del segnalante non può essere rivelata fino alla chiusura della fase istruttoria;
- nell'ambito del procedimento disciplinare l'identità del segnalante non può essere rivelata, ove la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione sarà utilizzabile ai fini del procedimento disciplinare solo in presenza di consenso del segnalante alla rivelazione della sua identità.

Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione sarà utilizzabile ai fini del procedimento disciplinare solo in presenza di consenso del segnalante alla rivelazione della sua identità.

Si segnala che nel corso del 2017 nel nostro Ateneo sono state indirizzate al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione due segnalazioni.

### 8.3.10. *MISURE GENERALI: FORMAZIONE IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE*

Le attività di formazione sono certamente quelle che possono meglio incidere dal punto di vista gestionale e migliorare nel medio-lungo periodo il rapporto tra dipendenti, procedure e risorse pubbliche facendo crescere la cultura della legalità in tutti coloro che svolgono a qualsiasi titolo un ruolo attivo nel contesto professionale dell'Ateneo.

Annualmente viene elaborato un piano di formazione che prevede di rispondere alle esigenze formative su due livelli: una formazione "trasversale" di livello generale, incentrata sui temi dell'etica e della legalità ed una "specificata", rivolta al personale operante in ambiti particolarmente esposti al rischio di corruzione e via via individuato dai responsabili dei servizi.

Le iniziative di formazione trasversale sono rivolte a tutto il personale tecnico- amministrativo e docente e sono incentrate sui temi dell'etica e della legalità. In occasione delle nuove assunzioni vengono inoltre organizzati corsi rivolti ai neoassunti che prevedono una formazione specifica nei settori della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

Si riporta di seguito il report delle attività di formazione svolte durante il 2017:

TABELLA 32: ATTIVITÀ DI FORMAZIONE - ANNO 2017

Corsi 2017				
Titolo	Docente	Date	Durata	Partecipanti
Il nuovo PNA 2017/2019, armonizzazione con la nuova normativa sulla trasparenza e il codice appalti	Brunella Bruno; Toschei Stefano	31 Maggio 01 Giugno 2017	14 ore	54
Pubblicazione dei dati, trasparenza, accesso civico e accesso agli Atti	Corrado Anna; Neri Barbara	07, 08 Giugno 2017	14 ore	46
Pubblicazione dei dati, trasparenza, accesso civico e accesso agli Atti	Corrado Anna; Neri Barbara	28, 29 Settembre 2017	14 ore	51

## 8.3.11. MISURE SPECIFICHE

Le misure specifiche, elaborate a seguito dell'attività di valutazione del rischio effettuata, sono individuate come da tabella che segue:

TABELLA 33: MISURE SPECIFICHE PREVISTE PER LA MITIGAZIONE DEL RISCHIO

AREA DI RISCHIO		Misure di prevenzione 2018-2020						
Settore	Strutture coinvolte	Livello di rischio	Rischi potenziali	Misure di prevenzione del rischio	Tempi di realizzazione	Responsabile dell'adozione della misura	Attività di monitoraggio	Note
Unità di Processo "Affari Generali"	Area Affari Generali e Legali	Alto	Mancanza di chiarezza nel rapporto tra codice etico e codice di comportamento	Adozione di un documento unico che coniughi le finalità del codice etico e quelle del codice di comportamento	Triennio 2018 – 2020	Dirigente Affari Generali e Legali		Aggiornamento PNA 2017
Unità di Processo "Amministrazione del Personale Docente"	Area Risorse Umane	Alto	Assenze indebite del docente determinanti il venir meno delle lezioni o la prevalente sostituzione del docente titolare del corso da parte di collaboratori.	Introduzione dell'utilizzo del badge anche per i docenti per garantire la tracciabilità delle presenze	Triennio 2018 – 2020	Dirigente Area Risorse Umane	Verifiche periodiche	

8 – *Prevenzione* della corruzione e promozione della trasparenza

Collegio di disciplina	Collegio di disciplina	<b>Alto</b>	Indipendenza dei componenti del Collegio di disciplina	Ricorso a figure esterne (modifica del regolamento relativo all'istituzione e al funzionamento del Collegio di Disciplina dell'Università di Firenze)	Triennio 2018 – 2020	Dirigente Affari Generali e Legali	Verifiche periodiche	Aggiornamento PNA 2017
Unità di Processo "Affari Legali (patrocinio, consulenze, contenzioso, redazione)"	Area Affari Generali e Legali							
Unità di Processo "Amministrative del Personale Docente"	Area Risorse Umane	<b>Alto</b>	Conflitto d'interesse	Incremento del servizio ispettivo	Triennio 2018 – 2020	Dirigente Area Risorse Umane	Report attività servizio ispettivo	
Unità di Processo "Amministrative Personale Tecnico- Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici"								
Unità di Processo "Affari Generali"	Area Affari Generali e Legali	<b>Alto</b>	Conflitto d'interesse	Contingentamento degli incarichi extraistituzionali (modifica regolamento in materia di incompatibilità e di autorizzazioni ad incarichi retribuiti per il personale docente e ricercatore)	Triennio 2018 – 2020	Dirigente Affari Generali e Legali	Verifiche periodiche	Aggiornamento PNA 2017
Unità di Processo "Amministrative del Personale Docente"	Area Risorse Umane					Dirigente Area Risorse Umane		
Unità Funzionale "Spin Off, Brevetti e Laboratori Congiunti"	Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento o Tecnologico - CsaVRI	<b>Alto</b>	Conflitto d'interesse	Linee guida UNIFI/SPINOFF e START UP universitarie	2018	Dirigente Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI		

*0 – Allegati*

**ALLEGATI**

1. Pianificazione di Dipartimenti e Scuole di derivazione dal Piano Strategico
2. Assegnazione budget unico Dipartimenti e Scuole
3. Progetto Good Practice 2016. Report per l'Università degli Studi di Firenze
4. Sentiment analysis social
5. Questionario valutazione servizi studenti
6. Questionario customer Dipartimenti
7. Obiettivi di funzione e collegamento ai progetti di produttività
8. Obblighi di pubblicazione

## Allegato 1 - Pianificazione di Dipartimenti e Scuole

### Consolidato delle pianificazioni pervenute alla data di riferimento del file

Manca DINFO.

Pianificazione di Ateneo. Piano Strategico 2016-2018							Pianificazione di Struttura. Declinazione del Piano				
Dipartimento-Scuola	Missioni Strategiche	Obiettivo strategico	Azioni	Col_indicatore	Ds_Indicatore	Scelta	Azione di struttura	Indicatore di struttura	Target dell'indicatore (annuale e/o triennale)	Risorse del Budget 2018 impegnate	Note
DSS	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	1.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	Progettazione e implementazione di percorsi didattici post laurea in modalità e-learning	N. corsi attivati	almeno uno (1) master o corso post laurea interamente e-learning nel triennio	3000	
DSS	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	1.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Progettazione e implementazione di comunicazioni in occasione delle sedute di Consiglio per indirizzare verso una produzione scientifica di qualità	Numero medio dei prodotti DSS valutabili nella VQR e nell'ASN	In media almeno una pubblicazione per docente		
DSS	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	1.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Promuovere la conoscenza delle linee di ricerca del Dipartimento ai fini del reclutamento di docenti su posizioni di assegni su contributi esterni	Numero di assegni reclutati su fondi esterni	Almeno 17		
DSS	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Incentivare la produzione scientifica dei neo assunti tramite iniziative informative e di tutoraggio interno	Iniziativa realizzate	almeno 1/anno		
DSS	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CsaVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dall'Area didattica	1.3.2.1a	Grado di soddisfazione sui servizi erogati mediante indagine di Customer Satisfaction rivolta al personale docente	X	Promuovere la conoscenza di CsaVRI tra i docenti/ricercatori del DSS e delle funzioni svolte	Organizzare incontro con CsaVRI in occasione di una seduta di consiglio	1 incontro realizzato		
DSS	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di	1.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Promuovere la collaborazione del DSS con istituzioni e imprese del territorio	Numero iniziative a cui il DSS partecipa	almeno 1	3000	
DSS	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	1.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Promuovere la stipula di accordi internazionali del DSS	Incremento accordi internazionali	almeno 2%/anno		

DSS	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3a	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	X	Prodotte materiale informativo in lingua inglese sulle attività del DSS (brochure, modulistica, etc)	Documenti prodotti in lingua inglese	almeno 1/anno		
DSS	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Prodotte pagine del sito DSS in lingua inglese sulle attività del Dip.	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	almeno 1/anno		
DSS	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1a	Numero e qualità globale di pubblicazioni "miste" Universitari/Ospedaliere	X	Implementazione di convenzioni per promuovere la produzione di pubblicazioni "miste tramite" tra DSS e AOUM	Atti siglati	1/anno		
DSS	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1b	Numero di progetti di ricerca misti finanziati	X	Promuovere la realizzazione di progetti di ricerca a conduzione mista con AOUM e AOUC	Numero progetti	2/anno		
DSS	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.3 Sostenere proattivamente la ricerca in materia di salute	Az.6.3.1 Promozione e sviluppo delle ricerche scientifiche con potenzialità d'interazione col Sistema Sanitario Regionale	I.6.3.1b	Numero e qualità globale di sperimentazioni cliniche miste Universitari/Ospedaliere	X	Promuovere la realizzazione di sperimentazioni cliniche miste Universitari/Ospedaliere con AOUM e AOUC	Numero sperimentazioni	2/anno		
DCMT	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	1.MODALITA' MISTA (lingua inglese) FRONTALE: frequenza struttura inglese per apprendere competenze finalizzate all'attivazione del tronco del C.d.L.M. in Medicina e Chirurgia in	1.Stesura della progettazione del tronco di insegnamento in lingua inglese del C..d.L.M. in Medicina e Chirurgia	SI/NO	TOTALE BUDGET COFI DIDATTICA	3.057,00
DCMT	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	I.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Stimolare Ricercatori e Docenti a pubblicare prodotti valutabili in VQR e ASN da 1 gennaio a 30 settembre 2018	Presenza prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	IF maggiore della media di ciascun SSD di riferimento	Obiettivo sfidante in proiezione 2019, che deve essere avviato a partire dall'anno 2018.	Obiettivo sfidante in proiezione 2019, che deve essere avviato a partire dall'anno 2018.
DCMT	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Cofinanziamento assegni	Esaurimento del budget di cofinanziamento assegni di ricerca	si/no	TOTALE BUDGET COFI ASSEGNI	46.732,00
DCMT	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1b	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	X	Destinare quota parte del Budget di Ricerca ex 60% quale quota di cofinanziamento (spesso richiesta) per progetti competitivi nazionali e internazionali	N. RTD coinvolti	n.2018/n.2017 > 1	Obiettivo sfidante in proiezione 2019, che deve essere avviato a partire dall'anno 2018.	Obiettivo sfidante in proiezione 2019, che deve essere avviato a partire dall'anno 2018.



DCMT	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	1.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	N. docenti coinvolti	SI/NO		
DCMT	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CsaVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dall'Area didattica	1.3.2.1a	Grado di soddisfazione sui servizi erogati mediante indagine di Customer Satisfaction rivolta al personale docente	X	Supporto ai docenti impegnati nel trasferimento tecnologico, di concerto con CSAVRI	N. laboratori attivati	POS/NEG		Nel file originario la riga è nascosta, forse non è da considerare.
DCMT	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	1.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Promozione e sostegno ai Docenti del DCMT che invitano Docenti stranieri mediante azioni mirate di accoglienza.	N. Docenti accolti	n.2018/n.2017 > 1	12.259,00	TOTALE BUDGET INTERNAZIONALIZZAZIONE ASSEGNI
DCMT	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	1.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Inserimento form e pagine informative in doppia lingua	N. aggiornamenti fatti	SI/NO		LEGATO A INDICATORE I.1.4.1 OFFERTA FORMATIVA E DIRITTO ALLO STUDIO
DCMT	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	1.6.1.1b	Numero di progetti di ricerca misti finanziati	X	Promuovere progetti di ricerca integrata fra membri UNIFI e AOUC nelle varie sezioni del DCMT	N. Progetti accolti	n.2018/n.2017 > 1		
DCMT	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	1.6.1.1g	Numero di Units e SOD "miste" Universitari/Ospedalieri	X	Promozione del reclutamento figure (Assegnisti, Borsisti, LP) da inserire in convenzione assistenziale (Tipologia 3) a supporto dell'integrazione	N. Reclutati in tipologia 3 inseriti in Units e SOD "miste" Universitari/Ospedalieri	SI/NO	Finanziato extra Budget di Ateneo	Finanziato su specifici progetti di ricerca. N.B. gli LP vengono reclutati su fondi dipartimentali trasferiti all'AOU
DCMT	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.2 Promozione della programmazione risorse umane congiunta con le AOU	1.6.1.2	Numero di posizioni di PA e PO conseguite nell'ambito dei protocolli di finanziamento concertati con le AOU	X	Promuovere la concertazione CIA-DU-COSSUM-AOUC/AOU Mayer/Area vasta centro al fine della programmazione congiunta risorse umane con posizioni cofinanziate	Posizioni PA+PO attivate (anche RTD se così previsto)	SI/NO	Non previsto	Minimo impatto sui PUOr dipartimentali
DCMT	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.2 Migliorare la qualità di tutti i percorsi formativi ed in particolare la formazione professionalizzante e le metodologie innovative	Az.6.2.1 Promozione delle buone pratiche regionali e nazionali	1.6.2.1	Numero di azioni realizzate a seguito di benchmarking didattico nei corsi di studio, nei master e nelle scuole di specializzazione	X	Progettazione e realizzazione di percorsi formativi altamente professionalizzante e con metodologie innovative	N. azioni di accrescimento qualitativo (moduli/tirocini)	≥ 3	autofinanziato	LEGATO A INDICATORE I.1.4.1 OFFERTA FORMATIVA E DIRITTO ALLO STUDIO-
DCMT	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.2 Migliorare la qualità di tutti i percorsi formativi ed in particolare la formazione professionalizzante e le metodologie innovative	Az.6.2.2 Coinvolgimento delle unità operative per il tirocinio formativo degli studenti	1.6.2.2	Numero di tirocini in unità operative o similari (SOD, UO, ...)	X	1. Promozione accogliimento studenti all'interno di unità operative/SOD per tirocini formativi altamente professionalizzanti, anche mediante l'utilizzo di metodologie innovative	1. N. Percorsi formativi coinvolti 2. N. Frequentatori accolti	1. ≥ 3 2. n.2018/n.2017 > 1	quota dotazione, se necessaria	LEGATO A INDICATORE I.1.4.1 OFFERTA FORMATIVA E DIRITTO ALLO STUDIO-DESTINAZIONE

DISPAA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio+A8:J8A8:J8	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	1.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Valutazione della soddisfazione degli studenti e dei dottorandi in relazione all'attività didattica. Azioni di miglioramento	Interventi per aumentare il grado di soddisfazione, risolvere le criticità e valorizzare i punti di forza.	Percentuale di Corsi di studio interessati	
DISPAA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	1.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Revisione di siti web dei corsi di studio-seminari informativi - gadget realizzati - valorizzazione delle forme didattiche innovative adottate	Numero siti revisionati - n seminari informativi - gadget	Aumento percentuale del 20%	3000
DISPAA	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	1.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Monitoraggio della produttività scientifica trimestrale. Incontri nell'ambito dei SSD per incentivare e supportare i prodotti valutabili	Numero e qualità (fascia eccellenti e elevati) dei prodotti valutabili	aumento minimo del 10%	Ripartizione quota parte (50%) del FA 2018 su base premiale. 4000 euro per pubblicazioni open access
DISPAA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Monitoraggio della produttività scientifica trimestrale. Incontri nell'ambito dei SSD per incentivare e supportare i prodotti valutabili	Numero e qualità (fascia eccellenti e elevati) dei prodotti valutabili	n. per neoassunto	3000
DISPAA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	1.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Valutazione degli sbocchi occupazionali dei laureati. Incontri con ordini professionali e settori produttivi	numero di tirocini attivati/numero di seminari informativi realizzati	incremento del 10%	da valutare
DISPAA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	1.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	realizzazione di seminari per consolidare i canali di scambio di conoscenze fra imprese e dipartimento (visite, dimostrazioni, seminari)	n attuale	incremento 10%	1000
DISPAA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	1.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Migliorare la versione inglese del sito web	numero pagine web in lingua inglese	aumento del 20% pagine web in lingua inglese	1000
DISPAA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	1.4.2.1c	Dottorandi in co-tutela e titoli di dottore europeo	X	Seminari informativi; supporto amministrativo; materiale informativo; pagine in inglese nel sito; sviluppo attività progettuali (Erasmus)	Percentuali di dottorandi in cotutela o con dottorato europeo	Raddoppio della percentuale	fondi per la mobilità dottorandi legati al piano di internazionalizzazione del dipartimento

AGRARIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Analisi delle motivazioni degli abbandoni degli studenti. Azioni di miglioramento	% attuale per corso di studio	almeno 20%	500
AGRARIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso la pubblicazione sui siti web della modulistica e delle informazioni sui servizi agli studenti	Numero di processi dematerializzati e soddisfazione degli utenti	aumento del 10%	500
AGRARIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Revisione delle informazioni sui siti web della Scuola e dei Corsi di studio afferenti alla Scuola nell'ottica dell'incremento, diversificazione e chiarezza della comunicazione dell'offerta formativa	Numero siti revisionati, numero informazioni incrementate, numero giornate informative, gadget	aumento del 10%	500
AGRARIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X				
AGRARIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Migliorare la versione inglese del sito web	numero pagine web in lingua inglese	aumento del 10% pagine web in lingua inglese	500
AGRARIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Giornate informative, supporto amministrativo, materiale informativo, pagine in inglese nel sito web, tutor junior erasmus dedicati all'orientamento e accompagnamento	% studenti coinvolti in periodi di studio all'estero, durata della loro permanenza e relativi crediti acquisiti	aumento almeno del 20%	3000
AGRARIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2c	Numero di studenti Erasmus in entrata	X	Giornate informative, materiale e gadget divulgativi, pagine in inglese nel sito web della Scuola, tutor junior erasmus dedicati all'orientamento e accompagnamento	% studenti coinvolti in periodi di studio all'estero, durata della loro permanenza e relativi crediti acquisiti	aumento almeno del 20%	3000

DILEF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Az.1.1.1.1 Miglioramento dei tempi di percorrenza delle carriere degli studenti delle lauree triennali e magistrali di cui il Dipartimento è referente	Indicatori di performance: Percentuale di abbandoni; Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU	triennale	Voce didattica del budget destinata a laboratori
DILEF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2c	Percentuale laureati in corso	X	Az.1.1.2.2 Incrementare il numero di laureati in corso attraverso tutorato docenti	Percentuale laureati in corso	triennale	
DILEF	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	I.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Az.2.1.1 Aumentare la quantità e qualità dei prodotti dei docenti e ricercatori del Dipartimento valutabili nella VQR e nell'ASN	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	annuale	Voce Fondi per la ricerca del Budget 2018
DILEF	2 La ricerca scientifica	Az	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Az.2.3.1 Incremento quantitativo e qualitativo dei prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	annuale	fondi per la ricerca destinati a pubblicazioni di neo-assunti o promossi
DILEF	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CsaVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dall'Area didattica sull'orientamento	I.3.2.1a	Grado di soddisfazione sui servizi erogati mediante indagini di Customer Satisfaction rivolta al personale docente	X	Az.3.2.1 Diffusione delle attività svolte da CsaVRI presso i docenti, i ricercatori del Dipartimento e presso gli studenti dei CDS di cui il Dipartimento è referente	Grado di soddisfazione sull'attività di diffusione rilevato mediante indagini di Customer Satisfaction promossa dal Dipartimento presso i docenti, ricercatori e studenti	annuale	
DILEF	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Az.3.3.1 Promozione di iniziative del Dipartimento rivolte a docenti, ricercatori, personale, dottorandi e assegnisti per favorire la conoscenza e l'attivazione di attività di terza missione	numero di iniziative formative svolte e numero di azioni di terza missione (public engagement) intraprese	annuale	fondi per la ricerca
DILEF	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Az.4.1.3 Migliorare la diffusione internazionale delle attività didattiche e di ricerca del Dipartimento attraverso la traduzione in inglese del sito WEB	Presenza di pagine del sito web del Dipartimento con informazioni in lingua inglese	annuale	voce internazionalizzazione e del budget

DILEF	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Az.4.2.2 Incremento della partecipazione a programmi di mobilità internazionale in uscita da parte degli studenti iscritti ai CDS triennali e magistrali del Dipartimento e incremento dei CFU da loro acquisiti all'estero	Percentuale degli studenti dei CDS triennali e magistrali di cui il Dipartimento è referente coinvolti in periodi di studio all'estero e crediti conseguiti	triennale		
FISICA-ASTRONOMIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio+ A8:J8A8:J8	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Partecipazione al programma pilota dell'ateneo PRO3 che prevede un'azione di miglioramento dell'organizzazione della didattica e dei servizi ad essa collegati.	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	annuale		0
FISICA-ASTRONOMIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Stimolare la partecipazione degli studenti universitari e delle scuole superiori a University lab, Giorni da matricola, Career Day, attività alternanza scuola-università	Numero di studenti che partecipano alle iniziative	annuale		0
FISICA-ASTRONOMIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	Bando annuale per tutor laureandi magistrali e dottorandi	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	annuale	eventuale utilizzo dei fondi per la didattica	
FISICA-ASTRONOMIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1b	Percentuale di borse di dottorato finanziate dall'esterno	X	Convenzioni con Enti esterni, partecipazioni ITN, accordi bilaterali con altre università	numero di borse di dottorato finanziate su fondi esterni di ricerca	annuale		0
FISICA-ASTRONOMIA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Supporto ai neoassunti: cofinanziamento assegni di ricerca, cofinanziamento spese di pubblicazione, in special modo open access	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	triennale	fino a quota prevista per il cofinanziamento assegni	
FISICA-ASTRONOMIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2a	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	X	Incentivazione partecipazione Career day, incontri con aziende del territorio, promozione dei tirocini post laurea	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea da dati almalaura	triennale	contributo dalla dotazione del dipartimento per spese incontri tenuti presso il dipartimento	

FISICA-ASTRONOMIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Incontri di orientamento in uscita con aziende anche in collaborazione con enti di ricerca	Unità di personale coinvolta nelle iniziative di orientamento in uscita	annuale	contributo dalla dotazione del dipartimento per spese incontri tenuti presso il dipartimento
FISICA-ASTRONOMIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1b	Numero di dottorandi coinvolti nelle iniziative di formazione e di coinvolgimento alla terza missione relativizzato al numero di dottorandi delle Aree CUN 01 e 09	X	Riconoscimento dei CFU derivanti da iniziative di ateneo derivanti dal trasferimento tecnologico	Numero dei CFU riconosciuti	annuale	0
FISICA-ASTRONOMIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	Coinvolgimento dei neoassunti in progetti internazionali	Numero di collaborazioni internazionali del Dipartimento in gruppi di ricerca su progetti competitivi	triennale	0
FISICA-ASTRONOMIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	annuale	fondi per internazionalizzazione nel budget
FISICA-ASTRONOMIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Render le pagine web del dottorato accessibili anche ai non italiani	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	annuale	0
FISICA-ASTRONOMIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	incentivazione dei periodi di soggiorno all'estero dei dottorandi in istituzioni di rilevanza internazionale	dottorandi con media di 6 mesi di permanenza all'estero	annuale	0
GESAAF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	ristrutturazione del percorso di laurea magistrale in scienze e tecnologie dei sistemi forestali, sviluppo di strumenti didattici sulla piattaforma moodle e miglioramento qualitativo delle esercitazioni	aumento iscrizioni alle LM	n.attuale	budget esercitazioni
GESAAF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	miglioramento sito web, miglioramento comunicazione post laurea	accessi al sito web	aumento	

GESAAF	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	cofinanziamento assegni di ricerca	n. assegni	n. assegni attuale	27875	
GESAAF	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	criteri di selezione, verifiche annuali su rtd A, risorse per scambi con ricercatori internazionali	n. prodotti di ricerca neoassunti	n.attuale	% risorse internazionalizzazione	
GESAAF	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	iniziative per la formazione alla terza missione di dottorandi e assegnisti, promozione pubblicazione su riviste tecnico-professionali	n. partecipanti seminari e numero pubblicazioni	n.attuale		
GESAAF	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	sviluppo di azioni per promuovere le attività di trasferimento, cofinanziamento assegni con partecipazione di soggetti esterni	n. convenzioni conto terzi	n.attuale	27875	
GESAAF	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	promozione collaborazioni internazionali con finanziamento scambi studenti e ricercatori	n. collaborazioni internazionali	aumento	20500	
GESAAF	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1c	Dottorandi in co-tutela e titoli di dottore europeo	X	sviluppo relazioni internazionali dottorato	n. scambi dottorandi docenti	n. attuale	risorse internazion. Su dotazione 5000	
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1a	Indicatori di sostenibilità e offerta: Costo standard, Indice DID, Numero docenti di riferimento Cds	X	Piano triennale programmazione risorse				
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Piano lauree scientifiche per le politiche sugli abbandoni (verrà finanziato dal MIUR anche nel 2018)				

DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1c	Indicatori di domanda: Percentuale di immatricolazioni LT e iscrizioni LM, Percentuale di immatricolati e iscritti provenienti da altra Regione	X	=			
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.2 Incremento delle opportunità di formazione per studenti lavoratori e part-time	I.1.1.2	Percentuale studenti part-time	X	Informazione nelle pagine web dei CdS			
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Olimpiadi della Statistica in collaborazione con la Società Italiana di Statistica			
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	/			
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2b	Risorse impiegate a favore studenti meritevoli, fuori sede, economicamente svantaggiati, con disabilità o restrizioni della libertà: Numero esoneri (totali e parziali) e borse bandite, Numero iniziative di sostegno a favore studenti con disabilità o in stato di detenzione	X	Piano Lauree Scientifiche per gli esoneri al corso di classe L41-Statistica			
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2c	Percentuale laureati in corso	X	=			
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	Funzione trasversale Indagine Customer satisfaction			
DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	=			



DISIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	Studio fattibilità risorse per l'erogazione di insegnamenti in modalità mista - DISIA LAB			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	I.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Potenziamento incrementato supportato dai fondi per la ricerca di Ateneo (budget unico) con particolare attenzione ai RTD			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1a	Numero di borse di dottorato bandite per docente	X	=			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1b	Percentuale di borse di dottorato finanziate dall'esterno	X	=			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Incremento del cofinanziamento (attraverso il budget unico)			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2b	Numero RTD su fondi di ricerca per docente	X	Incremento derivante da progetti europei (ERC e Horizon 2020)			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.3 Incremento della capacità di attrazione internazionale degli assegnisti di ricerca	I.2.2.3	Percentuale Assegnisti di ricerca con titolo conseguito all'estero e/o con nazionalità non italiana	X	=			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Incremento per aumento RTD			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1b	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	X	=			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	I.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Partecipazione a PRIN (bando annunciato)			
DISIA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	I.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	Incentivazione per partecipazione a bandi competitivi (attraverso budget unico)			

DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.1 Incrementare la partecipazione a opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	Az.3.1.1 Ricerca di nuove opportunità per Ricerca e Formazione e Innovazione e Lavoro	I.3.1.1	Valore dei finanziamenti ottenuti su bandi per il trasferimento tecnologico, ricerca e formazione, innovazione e lavoro e brevetti relativizzato al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	=					
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CsaVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dall'Area didattica sull'orientamento	I.3.2.1a	Grado di soddisfazione sui servizi erogati mediante indagine di Customer Satisfaction rivolta al personale docente	X	Supporto al progetto Good practice di Ateneo					
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CsaVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dall'Area didattica sull'orientamento	I.3.2.1b	Numero di unità di personale ETP adibite alle funzioni di trasferimento tecnologico relativizzato al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	=					
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CsaVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dall'Area didattica sull'orientamento	I.3.2.1c	Budget impegnato nell'Area per il trasferimento tecnologico relativizzato al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	Incremento collaborazione con CSAVRI					
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2a	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	X	=					
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Miglioramento tirocini curriculari					
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Organizzazione di corsi di statistica per il personale dipendente					

DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az. 3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1b	Numero di dottorandi coinvolti nelle iniziative di formazione e di coinvolgimento alla terza missione relativizzato al numero di dottorandi delle Aree CUN 01 e 09	X	=				
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az. 3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Incremento partecipazione alle iniziative proposte				
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az. 3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1b	Numero di azioni sviluppate a seguito di concertazione con le imprese relativizzato al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	=				
DISIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az. 3.4.2 Partecipazione al Piano Strategico Metropolitan, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	I.3.4.2	Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitan	X	=				
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	Incremento collaborazione internazionale in gruppi di ricerca competitivi				
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Incremento accordi/convenzioni con Università estere				
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Incremento professori e ricercatori da istituti esteri per periodi di studio e ricerca				
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3a	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	X	=				

DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Sostegno alla realizzazione da parte dell'Ateneo delle pagine in inglese del dipartimento			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	Incremento degli insegnamenti in lingua inglese in particolare in area informatica			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Incremento ricerca di partner stranieri per il rilascio di titoli congiunti o doppi			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1c	Dottorandi in co-tutela e titoli di dottore europeo	X	=			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1d	Percentuale studenti/dottorandi con titolo di accesso conseguito all'estero	X	=			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Incentivazione periodi all'estero dei dottorandi			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2b	Percentuale di studenti internazionali iscritti	X	Incremento degli studenti internazionali			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2c	Numero di studenti Erasmus in entrata	X	Incremento degli studenti incoming (Erasmus)			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X	=			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.2 Sviluppo della collaborazione con le istituzioni internazionali	I.4.3.2	Numero paesi coinvolti in strategie di recruiting (paesi emergenti e in via di sviluppo)	X	=			
DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	Az.4.4.1 Incentivo allo sviluppo di programmi strutturati di scambio culturale per la promozione dei Paesi emergenti	I.4.4.1	Numero di programmi di scambio culturale con i paesi emergenti e in via di sviluppo	X	=			

DISIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	Az.4.4.2 Promozione di accordi di integrazione con le Università straniere presenti sul territorio	I.4.4.2	Numero degli accordi di cooperazione didattica con le università straniere presenti sul territorio	X	=			
DIDA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	Dematerializzazione Processo di proposta nomina o Rinnovo Cultura della Materia	Processo dematerializzato	entro il 31/12 più di 100% di documenti dematerializzati rispetto al 2017	
DIDA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Azione e potenziamento delle campagne promozionali (anche lingua inglese)		incremento 10% - 50%	
DIDA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	Incremento numero corsi in modalità e-learning su corsi	69 corsi attivati anno 2017	più 50 % anno 2017	
DIDA	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	I.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	Nr. 15 prodotti pubblicati da casa editrice DIDA Press	più 30% anno 2017	
DIDA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1a	Numero di borse di dottorato bandite per docente	X	Potenziamento Borse	numero borse dottorato bandito per docente	più 10% anno 2017	
DIDA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.3 Incremento della capacità di attrazione internazionale degli assegnisti di ricerca	I.2.2.3	Percentuale Assegnisti di ricerca con titolo conseguito all'estero e/o con nazionalità non italiana	X	Incremento	nel 2017 o stranieri su 51 Italiani	più 20% 2017	
DIDA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.2 Partecipazione al Piano Strategico Metropolitano, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	I.3.4.2	Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitano	X	Partecipazione e messa in opera di Azioni del Piano Metropolitano	Numero di Progetti operativi attivati	annuale	
DIDA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	Implementare le collaborazioni esistenti coinvolgendo maggiormente i giovani Ricercatori	2 Ricercatori	più 10%	
DIDA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Ottimizzare gli scambi Culturali	85 accordi - 30 Docenti	10%	

DIDA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Potenziamento informazioni in doppia lingua	numero pagine	più 50% 2017		
DIDA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	Potenziamento Corsi in lingua	n° Corsi attivati	più 50% 2017		
DIDA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Azione di struttura implementazioni Accordi di Titolo Doppio	n. Corsi	20%		
DIDA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2b	Percentuale di studenti internazionali iscritti	X	implementazione di nuovi accordi (Erasmus+ e/o di cooperazione) in un'ottica di qualità, reciprocità e sostenibilità	160 nel 2017	10% nel 2017		
ARCHITETTURA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	Dematerializzazione Processo di proposta nomina o Rinnovo Culture della Materia	Processo dematerializzato	entro il 31/12 più di 100% di documenti dematerializzati rispetto al 2017		
ARCHITETTURA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Azione e potenziamento delle campagne promozionali (anche lingua inglese)		incremento 10% - 50%		
ARCHITETTURA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	Incremento numero corsi in modalità e-learning su corsi	69 corsi attivati anno 2017	più 50 % anno 2017		
ARCHITETTURA	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi di attrazione e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	I.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	Nr. 15 prodotti pubblicati da casa editrice DIDA Press	più 30% anno 2017		
ARCHITETTURA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1a	Numero di borse di dottorato bandite per docente	X	Potenziamento Borse	numero borse dottorato bandito per docente	più 10% anno 2017		
ARCHITETTURA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.3 Incremento della capacità di attrazione internazionale degli assegnisti di ricerca	I.2.2.3	Percentuale Assegnisti di ricerca con titolo conseguito all'estero e/o con nazionalità non italiana	X	Incremento	nel 2017 o stranieri su 51 Italiani	più 20% 2017		
ARCHITETTURA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.2 Partecipazione al Piano Strategico Metropolitano, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	I.3.4.2	Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitano	X	Partecipazione e messa in opera di Azioni del Piano Metropolitano	Numero di Progetti operativi attivati	annuale		

ARCHITETTURA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	Implementare le collaborazioni esistenti coinvolgendo maggiormente i giovani Ricercatori	2 Ricercatori	più 10%		
ARCHITETTURA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Ottimizzare gli scambi Culturali	85 accordi - 30 Docenti	10%		
ARCHITETTURA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Potenziamento informazioni in doppia lingua	numero pagine	più 50% 2017		
ARCHITETTURA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	Potenziamento Corsi in lingua	n° Corsi attivati	più 50% 2017		
ARCHITETTURA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Azione di struttura implementazioni Accordi di Titolo Doppio	n. Corsi	20%		
ARCHITETTURA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2b	Percentuale di studenti internazionali iscritti	X	implementazione di nuovi accordi (Erasmus+ e/o di cooperazione) in un'ottica di qualità, reciprocità e sostenibilità	160 nel 2017	10% nel 2017		
DSG	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio1 L'offerta formativa e il diritto allo studio+A8:J8A8:J8	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	modifica dell'ordinamento del corso di laurea magistrale che a decorrere dall'a.a. 2017/2018 ha eliminato il blocco dal 2° anno al 3° anno; potenziamento dell'offerta didattica del Dottorato	1) 15% studenti che conseguono 40 CFU; 2) il miglioramento relativamente alla didattica del dottorato sarà verificato attraverso il gradimento (apposito questionario) da parte dei dottorandi.	raggiungere un significativo miglioramento nella produttività degli studenti e dei dottorandi	5.000 euro circa quanto a produzione di materiali e supporto al monitoraggio	

DSG	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	affiancamento alla partecipazione alle iniziative di Ateneo con open day specificamente dedicati alla presentazione dei Corsi di laurea, con particolare attenzione all'offerta delle doppie-lauree; monitoraggio della partecipazione degli studenti e gradimento; coinvolgimento dei docenti e dirigenti scolastici sia partecipando presso la sede delle Scuole, sia invitandoli presso di noi	1) almeno 3 open day organizzati dalla Scuola; 2) almeno due presentazioni delle doppie lauree in giurisprudenza italiana e francese e italiana e tedesca presso Istituti di interesse specifico; 3) almeno 400 studenti partecipanti dei quali si acquisisce la presenza anche attraverso la consegna di materiale informativo e/o il gradimento; 4) almeno 10 Istituti raggiunti coinvolgendo docenti e dirigenti di Scuole Secondarie (anche attraverso le iniziative dell'Alternanza). Con riferimento all'Alternanza vi è il proposito di raggiungere il 60% della capienza semestrale	svolgere attività di orientamento mirate e consapevoli	6.000 euro da destinare alla predisposizione di materiale pubblicitario sia cartaceo sia informatico, missioni del personale presso la sede di Istituti Superiori	
DSG	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2b	Risorse impiegate a favore studenti meritevoli, fuori sede, economicamente svantaggiati, con disabilità o restrizioni della libertà: Numero esoneri (totali e parziali) e borse bandite, Numero iniziative di sostegno a favore studenti con disabilità o in stato di detenzione	X	iniziativa del Delegato alla disabilità a favore degli studenti disabili	verifica della possibilità di attivare un tutor di struttura e non solo a richiesta e supporto del singolo caso	offrire assistenza al singolo soggetto e al delegato nel definire interventi tempestivi e adeguati rispetto alle esigenze	non è previsto impiego di risorse del budget	
DSG	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Iniziativa del Delegato alla Comunicazione del Dipartimento rivolta alla preparazione di video di presentazione dell'offerta formativa, ma anche di specifiche iniziative didattiche	1) video di presentazione da inserire sul sito e presentare agli open day; 2) video delle iniziative su mediazione e cliniche legali da inserire sul sito e da presentare durante gli open day.	Dare consapevolezza delle possibilità di applicazione che offrono gli studi giuridici con strumenti più attuali e di facile fruibilità da parte delle giovani generazioni di studenti	2.000 euro circa per la predisposizione di materiale	



DSG	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	1.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	mantenimento delle iniziative già in essere che prevedono lezioni frontali ed esercitazioni fuori sede (mediazioni, simulazioni del processo, cliniche legali) e sperimentazione e studio per l'introduzione di modalità online presso altri corsi	1) consolidamento delle iniziative già sperimentate: gare di mediazione, cliniche legali su asilo; 2) sperimentazione di esercitazioni online su corsi di procedura civile	migliorare l'apprendimento e il recupero di criticità che caratterizzano i singoli insegnamenti di eventi in sede e fuori sede.	9.000 euro circa per supportare la preparazione di materiale, l'accoglienza di eventuali ospiti esterni, l'organizzazione di eventi in sede e fuori sede.
DSG	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1b	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	X	Potenziamento di azioni di comunicazioni e di supporto rivolte a neo-assunti in modo che tutti abbiano almeno una partecipazione ad un gruppo di ricerca, se non addirittura titolari di un progetto	1) sollecitazione a comunicare 'parole chiave' del loro campo di indagine; 2) trasferimento immediato di informazioni trasmesse da Ufficio Ricerca; 3) adeguato supporto amministrativo	Consolidare la consapevolezza dell'investimento del Dipartimento sulle capacità scientifiche dei neo-assunti	5.000 sotto forma di mobilità e partecipazione ad eventi nonché alla ricerca di partner
DSG	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	1.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Potenziamento della capacità di attrarre risorse esterne per la ricerca al fine di migliorare del 20% il rapporto di finanziamenti esterni rispetto a quelli di provenienza FFO; miglioramento del 20% di almeno la metà dei settori che hanno una minore tradizione nella raccolta di finanziamenti esterni.	1) miglioramento di almeno 20% del rapporto tra finanziamenti esterni e FFO	Consolidare la consapevolezza che presso il Dipartimento è in grado di attrarre risorse esterne sempre più consistenti	5.000 sotto forma di organizzazione eventi e di mobilità e partecipazione ad eventi nonché alla ricerca di partner
DSG	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	1.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	Migliorare il numero di docenti che fanno parte di un gruppo di ricerca 'competitivo'	1) miglioramento di almeno il 20%	Oltre a quanto detto sopra, si intende consolidare la sempre più evidente capacità di ogni settore di intervenire trasversalmente su molti ambiti di indagine	5.000 sotto forma di organizzazione eventi e di mobilità e partecipazione ad eventi nonché alla ricerca di partner
DSG	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.2 Partecipazione al Piano Strategico Metropolitano, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	1.3.4.2	Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitano	X	Partecipazione del Dipartimento ad iniziative di interesse strategico per la Città Metropolitana: Progetto 'Giustizia semplice'	1) attivazione di convenzioni: almeno 5; 2) attivazioni di iniziative di ricerca: almeno 10.	dare evidenza all'apporto di competenze del Dipartimento nel tessuto sociale del territorio	3.000 euro sotto la forma di iniziative e incontri di studio
DSG	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	1.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Potenziamento delle attività per attrarre visiting professor, ma anche dottorandi	1) almeno il 10% in più di visiting professor; 2) almeno il 10% di dottorandi rispetto a quelli ricevuti nel 2017.	Valorizzare gli scambi scientifici e culturali	15.000 almeno per accoglienza visiting professor e mobilità dottorandi e studenti

DSG	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	1.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Allestimento almeno delle pagine che pubblicizzano l'offerta formativa	1) pagine relative all'offerta formativa	Valorizzare gli scambi internazionali al fine di attrarre studenti.	5.000 quale supporto alle traduzioni	
DSG	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	1.4.2.2b	Percentuale di studenti internazionali iscritti	X	Attività connessa alla modifica della convenzione della doppia laurea in giurisprudenza italiana e francese che prevede l'aumento di almeno cinque unità di iscritti. In generale, migliorare la mobilità degli studenti attraverso l'utilizzo dei programmi relativi.	1) aumentare, compatibilmente alle necessarie modifiche alle convenzioni, del 20% gli iscritti al corso di laurea in giurisprudenza italiana e francese. Aumentare almeno del 10% gli studenti (in/out) in mobilità rispetto alla mobilità realizzata nel 2017.	Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa	3.000 euro per missioni	
DSG	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.2 Sviluppo della collaborazione con le istituzioni internazionali	1.4.3.2	Numero paesi coinvolti in strategie di recruiting (paesi emergenti e in via di sviluppo)	X	Espansione delle collaborazioni scientifiche e culturali sia con Paesi in via di sviluppo, sia con altri Paesi	1) accrescere di almeno 2 nuovi partner; 2) potenziare le attività negli accordi già esistenti	Valorizzare gli accordi quale veicolo di collaborazioni scientifiche e didattiche nell'ottica dello sviluppo dell'internazionalizzazione	5000 circa per mobilità	
GIURISPRUDENZA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1b	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	X	Potenziamento di azioni di comunicazioni e di supporto rivolte a neo-assunti in modo che tutti abbiano almeno una partecipazione ad un gruppo di ricerca, se non addirittura titolari di un progetto	1) sollecitazione a comunicare 'parole chiave' del loro campo di indagine; 2) trasferimento immediato di informazioni trasmesse da Ufficio Ricerca; 3) adeguato supporto amministrativo	Consolidare la consapevolezza dell'investimento del Dipartimento sulle capacità scientifiche dei neo-assunti	5.000 sotto forma di mobilità e partecipazione ad eventi nonché alla ricerca di partner	
GIURISPRUDENZA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	1.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Potenziamento della capacità di attrarre risorse esterne per la ricerca al fine di migliorare del 20% il rapporto di finanziamenti esterni rispetto a quelli di provenienza FFO; miglioramento del 20% di almeno la metà dei settori che hanno una minore tradizione nella raccolta di finanziamenti esterni.	1) miglioramento di almeno 20% del rapporto tra finanziamenti esterni e FFO	Consolidare la consapevolezza che la ricerca svolta presso il Dipartimento è in grado di attrarre risorse esterne sempre più consistenti	5.000 sotto forma di organizzazione eventi e di mobilità e partecipazione ad eventi nonché alla ricerca di partner	

GIURISPRUDENZA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az. 2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	1.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	Migliorare il numero di docenti che fanno parte di un gruppo di ricerca 'competitivo'	1) miglioramento di almeno il 20%	Oltre a quanto detto sopra, si intende consolidare la sempre più evidente capacità di ogni settore di intervenire trasversalmente su molti ambiti di indagine	5.000 sotto forma di organizzazione eventi e di mobilità e partecipazione ad eventi nonché alla ricerca di partner
GIURISPRUDENZA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az. 3.4.2 Partecipazione al Piano Strategico Metropolitano, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	1.3.4.2	Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitano	X	Partecipazione del Dipartimento ad iniziative di interesse strategico per la Città Metropolitana: Progetto 'Giustizia semplice'	1) attivazione di convenzioni: almeno 5; 2) attivazioni di iniziative di ricerca: almeno 10.	dare evidenza all'apporto di competenze del Dipartimento nel tessuto sociale del territorio	3.000 euro sotto la forma di iniziative e incontri di studio
GIURISPRUDENZA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	1.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Potenziamento delle attività per attrarre visiting professor, ma anche dottorandi	1) almeno il 10% in più di visiting professor; 2) almeno il 10% di dottorandi rispetto a quelli ricevuti nel 2017.	Valorizzare gli scambi scientifici e culturali	15.000 almeno per accoglienza visiting professor e mobilità dottorandi e studenti
GIURISPRUDENZA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	1.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Allestimento almeno delle pagine che pubblicizzano l'offerta formativa	1) pagine relative all'offerta formativa	Valorizzare gli scambi internazionali al fine di attrarre studenti.	5.000 quale supporto alle traduzioni
GIURISPRUDENZA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az. 4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	1.4.2.2b	Percentuale di studenti internazionali iscritti	X	Attività connessa alla modifica della convenzione della doppia laurea in giurisprudenza italiana e francese che prevede l'aumento di almeno cinque unità di iscritti. In generale, migliorare la mobilità degli studenti attraverso l'utilizzo dei programmi relativi.	1) aumentare, compatibilmente alle necessarie modifiche alle convenzioni, del 20% gli iscritti al corso di laurea in giurisprudenza italiana e francese. Aumentare almeno del 10% gli studenti (in/out) in mobilità rispetto alla mobilità realizzata nel 2017.	Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa	3.000 euro per missioni
GIURISPRUDENZA	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az. 4.3.2 Sviluppo della collaborazione con le istituzioni internazionali	1.4.3.2	Numero paesi coinvolti in strategie di recruiting (paesi emergenti e in via di sviluppo)	X	Espansione delle collaborazioni scientifiche e culturali sia con Paesi in via di sviluppo, sia con altri Paesi	1) accrescere di almeno 2 nuovi partner; 2) potenziare le attività negli accordi già esistenti	Valorizzare gli accordi quale veicolo di collaborazioni scientifiche e didattiche nell'ottica dello sviluppo dell'intermediazione	5000 circa per mobilità

DMSC	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2b	Risorse impiegate a favore studenti meritevoli, fuori sede, economicamente svantaggiati, con disabilità o restrizioni della libertà: Numero esoneri (totali e parziali) e borse bandite, Numero iniziative di sostegno a favore studenti con disabilità o in stato di detenzione	X	Il DMSC promuoverà borse di studio per studenti provenienti da paesi economicamente svantaggiati e oggetto di importanti flussi migratori verso il nostro paese al fine di incrementare l'accesso alla formazione universitaria di primo e secondo livello in ambito medico-sanitario e quindi favorire la ricerca e l'assistenza nei paesi di origine	Numero di borse attivate	Triennale	
DMSC	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	Potenziamento delle attività di simulazione nell'ambito delle attività professionalizzanti dei corsi di studio in area biomedica	Numero di corsi che si avvalgono di simulatori	triennale	
DMSC	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1a	Numero di borse di dottorato bandite per docente	X	Il DMSC metterà in atto azioni di sostegno per incrementare il numero di borse di dottorato	Numero di borse	triennale	
DMSC	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	I.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Il DMSC al fine di implementare il numero di finanziamenti competitivi, metterà in atto le azioni di sostegno alla preparazione, presentazione e gestione di progetti scientifici	Incremento del numero di finanziamenti	Triennale	
DMSC	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Il DMSC organizzerà eventi in collaborazione con enti esterni all'Università coinvolti nella terza missione dipartimentale, per diffondere la conoscenza a tutto il personale	Numero di incontri	Triennale	
DMSC	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Il DMSC incrementerà le collaborazioni con le istituzioni regionali ed imprese del territorio	Numero di collaborazioni	Triennale	
DMSC	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	Il DMSC organizzerà insegnamenti e corsi in lingua inglese all'interno dei CdS di cui è referente	Numero di insegnamenti	Triennale	

DMSC	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X	Supportare le attività nell'ambito della medicina dei migranti, sia attraverso programmi formativi specifici, rivolti a studenti iscritti per fornire competenze in grado di affrontare le nuove sfide offerte dall'immigrazione, sia attraverso programmi di cooperazione internazionale per la formazione di medici provenienti da Paesi in via di sviluppo.	Numero programmi e attività realizzate	triennale	
DMSC	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1f	Numero di attività integrative realizzate in collaborazione con i dipartimenti formazione delle AOU e Azienda USL Toscana Centro	X	Definizione di percorsi formativi professionalizzanti (tirocini) da erogare nell'ambito dei corsi di studio e delle Scuole di Specializzazione con la collaborazione di personale delle AOU e dell'Azienda USL Toscana centro con funzioni di tutorato	Numero tirocini realizzati	Triennale	
DMSC	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.2 Promozione della programmazione risorse umane congiunta con le AOU	I.6.1.2	Numero di posizioni di PA e PO conseguite nell'ambito dei protocolli di finanziamento concertati con le AOU	X	Il DMSC metterà in atto un piano strategico di concerto con le AOU per il reclutamento di PA e PO ai fini del mantenimento delle Scuole di specializzazione di area sanitaria di cui è referente	Numero di posizioni di PA e PO	Triennale	
NEUROFARBA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Promuovere la conoscenza delle linee di ricerca del Dipartimento ai fini del reperimento fondi per attivazione di assegnisti su contributi esterni	Numero di assegni reclutati su fondi esterni	Incremento almeno del 20%	
NEUROFARBA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Incentivare la produzione scientifica dei neo assunti tramite iniziative formative e di tutoraggio interno	Iniziative realizzate	almeno 1/anno	
NEUROFARBA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CsaVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dall'Area didattica sull'orientamento	I.3.2.1a	Grado di soddisfazione sui servizi erogati mediante indagine di Customer Satisfaction rivolta al personale docente	X	Promuovere la conoscenza di CsaVRI tra i docenti/ricercatori e delle funzioni dallo stesso svolte	Organizzare incontro con CsaVRI in occasione di una seduta di consiglio	1 incontro realizzato	

NEUROFARBA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az. 3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	<b>X</b>	Creare in collaborazione con CSAVRI iniziative dedicate al personale strutturato al personale non strutturato	Iniziativa realizzate	1/anno per strutturati e 1/anno per non strutturati	
NEUROFARBA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	<b>X</b>	Promuovere la stipula di accordi internazionali del dipartimento	Incremento accordi internazionali	incremento almeno del 2%	
NEUROFARBA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az. 4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	<b>X</b>	Produrre pagine del sito del dipartimento in lingua inglese sulle attività del Dip.	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	almeno 1/anno	
NEUROFARBA	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az. 6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1a	Numero e qualità globale di pubblicazioni "miste" Universitari/Ospedaliere	<b>X</b>	Implementazione di convenzioni per promuovere la produzione di pubblicazioni "miste" con le AOU di riferimento	Atti siglati	1/anno	
NEUROFARBA	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.2 Migliorare la qualità di tutti i percorsi formativi ed in particolare la formazione professionalizzante e le metodologie innovative	Az. 6.2.2 Coinvolgimento delle unità operative per il tirocinio formativo degli studenti	I.6.2.2	Numero di tirocini in unità operative o similari (SOD, UO, ...)	<b>X</b>	Azioni di comunicazione e informazione per i docenti, eventuali azioni di miglioramento dei servizi a supporto	Numero tirocini attivati in unità operative o similari (SOD, UO)	incremento del 2% annuo	
INGEGNERIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az. 1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	<b>X</b>	Revisione di ordinamenti e regolamenti dei Cds con durata medie degli studi particolarmente elevati	Incremento percentuale laureati nella durata normale del corso	Incremento del 20% del rapporto laureati regolari su laureati totali (target triennale)	
INGEGNERIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az. 1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1c	Indicatori di domanda: Percentuale di immatricolazioni LT e iscrizioni LM, Percentuale di immatricolati e iscritti provenienti da altra Regione	<b>X</b>	Ampliamento attività di orientamento. Ampliamento offerta formativa a livello di LM	Incremento immatricolazioni	5% per LT e 20% per LM (target triennale)	
INGEGNERIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az. 1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	<b>X</b>	Tutor in itinere e tutor di aula	Numero tutor	25 (target annuale)	

INGEGNERIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2b	Risorse impiegate a favore studenti meritevoli, fuori sede, economicamente svantaggiati, con disabilità o restrizioni della libertà: Numero esoneri (totali e parziali) e borse bandite, Numero iniziative di sostegno a favore studenti con disabilità o in stato di detenzione	X	Attività di sostegno alla didattica per studenti in regime di riduzione alla libertà	Numero di crediti erogati agli studenti oggetto del sostegno	24 CFU /anno (target annuale)		
INGEGNERIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Accordi vari				
INGEGNERIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3a	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	X	Realizzazione della versione in inglese di flyers e schede informative per orientamento in ingresso	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	18 (target annuale)		
INGEGNERIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Versione in inglese della pagine web di scuola	Numero di pagine web in inglese	12 (target annuale)		
INGEGNERIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	Incremento del numero di corsi impartiti in lingua inglese	Revisione ordinamenti per introduzione modalità di erogazione in doppia lingua	3 Nuovi ordinamenti (target triennale)		
INGEGNERIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Rafforzamento dell'utilizzo degli accordi esistenti per titoli doppi	Percentuale di studenti che conseguono il titolo doppio fra quelli iscritti a CdS che prevedono tale possibilità	10% (target triennale)		

DSPS	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	<b>X</b>	Sostegno alle attività di Orientamento in ingresso, loro coordinamento con azioni positive di Ateneo, potenziamento delle strutture per lo svolgimento delle attività di Alternanza Scuola-Università e Scuola-Lavoro	1) Numero aggregato studenti delle scuole superiori che partecipano ad attività di Orientamento in ingresso per l'anno accademico; 2) Numero studenti delle scuole superiori che partecipano ad attività di Orientamento in ingresso per anno accademico scomposto per appartenenza a Scuole di ordine diverso; 3) Numero di studenti che partecipano agli Open Day di Scuola; 4) Numero di studenti che partecipano all'Open Day di Polo; 5) Numero di studenti che partecipano alle attività di Alternanza "Scuola-Università" e "Scuola-Lavoro"; 6) Numero di incontri di coordinamento di Ateneo dei Delegati all'Orientamento in ingresso; 7) Numero di iniziative di orientamento di Ateneo alle quali partecipano i Delegati della Scuola all'Orientamento in ingresso.	previsti circa € 2.000
DSPS	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	<b>X</b>	1) Aumento del numero dei tutor; 2) Potenziamento della fruibilità del relativo servizio	1) Assunzione di un congruo numero di tutor in aggiunta a quelli a carico del bilancio dell'Ateneo; 2) Potenziamento della visibilità dei vari servizi prestati dai tutor, attraverso una loro più efficace comunicazione sui siti consultati dagli studenti	previsti circa € 2.000
DSPS	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	<b>X</b>	Consolidamento e/o potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnisti)	numero di assegni di ricerca rapportati al numero PO+PA del DSPS e al limite del budget assegnato	50.313,00 € annuale e/o triennale
DSPS	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	I.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	<b>X</b>	Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale attraverso finanziamenti missioni/rimborsi all'estero/dall'estero finalizzate a ciò	Percentuale/importo previsto relativo ai finanziamenti competitivi Ministeriali e UE	distribuzione fondi ricerca secondo criteri premiali triennale previsti circa € 500.000 fuori FFO



DSPS	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Sviluppo di iniziative tese a rafforzare i rapporti col territorio, con le sue Istituzioni e col tessuto socio-economico; a potenziare le attività di diffusione dei risultati della ricerca presso un largo pubblico	numero di iniziative di Public Engagement rivolte al territorio	annuale (2018)	max € 9.000	
DSPS	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Sviluppo di iniziative di collaborazione, di formazione con le istituzioni (es Regione Toscana), le imprese, ecc	Numero di iniziative a cui il DSPS partecipa, numero di iniziative di formazione rivolte a personale esterno all'Ateneo, quale personale PA, enti territoriali, associazioni, 3° età, ecc	annuale (2018) e triennale		
DSPS	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Attrarre visiting professors che svolgano attività didattica e di ricerca nel Dipartimento	Numero dei visiting aventi i requisiti suddetti nell'anno	triennale	€ 4.000,00	a questi verrà assegnato posto studio con attrezzatura informatica, accesso a locali, alla mensa e alla biblioteca per tutto il periodo
DSPS	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X	Sostegno dei costi di missione/rimborsi (in entrata e in uscita) ai fini della stipula di nuovi accordi internazionali	Numero nuovi programmi/rinnovi con paesi in via di sviluppo	annuale	4.500 euro	

SCIENZE POLITICHE	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Sostegno alle attività di Orientamento in ingresso, loro coordinamento con azioni positive di Ateneo, potenziamento delle strutture per lo svolgimento delle attività di Alternanza Scuola-Università e Scuola-Lavoro	1) Numero aggregato studenti delle scuole superiori che partecipano ad attività di Orientamento in ingresso per l'anno accademico; 2) Numero studenti delle scuole superiori che partecipano ad attività di Orientamento in ingresso per anno accademico scomposto per appartenenza a Scuole di ordine diverso; 3) Numero di studenti che partecipano agli Open Day di Scuola; 4) Numero di studenti che partecipano all'Open Day di Polo; 5) Numero di studenti che partecipano alle attività di Alternanza "Scuola-Università" e "Scuola-Lavoro"; 6) Numero di incontri di coordinamento di Ateneo dei Delegati all'Orientamento in ingresso; 7) Numero di iniziative di orientamento di Ateneo alle quali partecipano i Delegati della Scuola all'Orientamento in ingresso.	previsti circa € 2.000
SCIENZE POLITICHE	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	1) Aumento del numero dei tutor; 2) Potenziamento della fruibilità del relativo servizio	1) Assunzione di un congruo numero di tutor in aggiunta a quelli a carico del bilancio dell'Ateneo; 2) Potenziamento della visibilità dei vari servizi prestati dai tutor, attraverso una loro più efficace comunicazione sui siti consultati dagli studenti	previsti circa € 2.000
SCIENZE POLITICHE	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Consolidamento e/o potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnisti)	numero di assegni di ricerca rapportati al numero PO+PA del DSPS e al limite del budget assegnato	50.313,00 € annuale e/o triennale
SCIENZE POLITICHE	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	I.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale attraverso finanziamenti missioni/rimborsi all'estero/dall'estero finalizzate a ciò	Percentuale/importo previsto relativo ai finanziamenti competitivi Ministeriali e UE	distribuzione fondi ricerca secondo criteri premiali triennale
									previsti circa € 500.000 fuori FFO

SCIENZE POLITICHE	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Sviluppo di iniziative tese a rafforzare i rapporti col territorio, con le sue Istituzioni e col tessuto socio-economico; a potenziare le attività di diffusione dei risultati della ricerca presso un largo pubblico	numero di iniziative di Public Engagement rivolte al territorio	annuale (2018)	max € 9.000	
SCIENZE POLITICHE	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Sviluppo di iniziative di collaborazione, di formazione con le istituzioni (es Regione Toscana), le imprese, ecc	Numero di iniziative a cui il DSPS partecipa, numero di iniziative di formazione rivolte a personale esterno all'Ateneo, quale personale PA, enti territoriali, associazioni, 3° età, ecc	annuale (2018) e triennale		
SCIENZE POLITICHE	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Attrarre visiting professors che svolgano attività didattica e di ricerca nel Dipartimento	Numero dei visiting aventi i requisiti suddetti nell'anno	triennale	€ 4.000,00	a questi verrà assegnato posto studio con attrezzatura informatica, accesso a locali, alla mensa e alla biblioteca per tutto il periodo
SCIENZE POLITICHE	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X	Sostegno dei costi di missione/rimborsi (in entrata e in uscita) ai fini della stipula di nuovi accordi internazionali	Numero nuovi programmi/rinnovi con paesi in via di sviluppo	annuale	4.500 euro	
PSICOLOGIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	La Scuola intende rafforzare il servizio di tutor junior, di cui si hanno buoni giudizi di efficacia da parte degli studenti, per favorire lo scorrimento in carriera degli studenti della L-24. Tale servizio sarà rivolto a supportare gli insegnamenti che presentano in media difficoltà maggiori per gli studenti.	Aumento del numero di studenti frequentanti i corsi di tutoraggio	Annuale		

PSICOLOGIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	La Scuola, facendo affidamento anche sulle nuove risorse che dovrebbero essere rese operative al termine dei lavori in corso presso il plesso didattico, intende potenziare i corsi in modalità mista e-learning/frontale a titolo sperimentale	Numero di corsi attivati in modalità mista	Annuale		
PSICOLOGIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1a	Numero di borse di dottorato bandite per docente	X	Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca attraverso la messa a disposizione dei laboratori di ricerca attivati presso i Dipartimenti a fini didattici	Miglioramento della formazione alla ricerca	Annuale		
PSICOLOGIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Rafforzare i rapporti con le associazioni professionali in fase di progettazione ed erogazione dell'offerta formativa attraverso incontri con i gruppi del riesame/comitato d'indirizzo, al fine di rendere maggiormente corente l'offerta formativa con la domanda del mondo del lavoro	Numero di incontri realizzati	Annuale		
PSICOLOGIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Organizzazione di iniziative formative in collaborazione con professionisti esterni e/o docenti di università straniere rivolte a al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	Numero di iniziative realizzate	Annuale		
PSICOLOGIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Organizzazione di iniziative aperte alla cittadinanza realizzate di concerto con gli enti locali a cui partecipa l'Ateneo	Numero di iniziative realizzate	Annuale		
PSICOLOGIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	Attivazione di corsi in lingua inglese	Numero di corsi attivati	Annuale		

PSICOLOGIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	La Scuola prevede l'attuazione di un progetto a cui sta lavorando da tempo: l'attivazione di un corso di laurea magistrale a doppio titolo con l'Università di Siviglia	Attivazione del corso	Annuale		
SCIFOPSI	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Stabilizzare il n. di assegni del dipartimento attraverso strategie premiali di co-finanziamento	N. di assegni attivati e produttività scientifica degli assegnisti	Annuale : mantenimento del numero di assegni nel 2018 (circa 20)	46000 euro	
SCIFOPSI	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	I.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Distribuzione dei finanziamenti di ateneo per la ricerca tenendo conto dei progetti e dei finanziamenti su base competitiva. Attualmente la quota premiale sulla progettazione scientifica per la distribuzione dei fondi di ricerca è del 35%, si propone innalzamento al 40% con particolare attenzione ai bandi competitivi.	Rapporto tra FFO e finanziamenti competitivi del dipartimento. Ultimo anno circa 500 mila a fronte di 120 mila FFO	Annuale: Incrementare la percentuale di richieste di finanziamento su base competitiva Ministeriali e UE	25000 euro - quota parte del fondo di ateneo destinato alla ricerca	
SCIFOPSI	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Tutor per laboratori dedicati alle professioni pedagogiche e Psicologiche: incontri con il mondo del lavoro, contamination lab. sviluppo dell'intraprendenza professionale	1) Numero di Tutor; 2) soddisfazione degli studenti	annuale	7500 euro - circa 1700 a cds	
SCIFOPSI	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Public Engagement: Conferenze, Convegni Seminari rivolti a professionisti e alla comunità	1) Numero delle iniziative, 2) impatto mediatico e di disseminazione della ricerca del dipartimento	annuale	25000 residuo PE 2017	
SCIFOPSI	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Stabilizzare il n. di visiting presenti per almeno un mese nel dipartimento	N. di visiting (nel 2017 10 visiting)	annuale	15000 euro	

LILSI	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Partecipazione (con L-11) al Progetto Pilota "L'Orientamento nella progressione di carriera - PRO3"	- Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari) - Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU		
LILSI	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2c	Percentuale laureati in corso	X	Partecipazione (con L-11) al Progetto Pilota "L'Orientamento nella progressione di carriera - PRO3"	Percentuale laureati in corso		
LILSI	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1a	Numero di borse di dottorato bandite per docente	X	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	Numero di borse di dottorato bandite per docente		
LILSI	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1b	Percentuale di borse di dottorato finanziate dall'esterno	X	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	Numero di posti senza borsa		
LILSI	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	Numero assegni di ricerca per docente		
LILSI	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.1 Incrementare la partecipazione a opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	Az.3.1.1 Ricerca di nuove opportunità per Ricerca e Formazione e Innovazione e Lavoro	I.3.1.1	Valore dei finanziamenti ottenuti su bandi per il trasferimento tecnologico, ricerca e formazione, innovazione e lavoro e brevetti relativizzati al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	3.1 Incrementare la partecipazione a opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	Numero tirocini curriculari attivati presso il "Laboratorio Editoriale Open-Access (LabOA)" e presso l'unità di ricerca "Lessico multilingue e beni culturali (LBC)"		
LILSI	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Numero tesi di tirocinio attivati presso Case Editrici?		

LILSI	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti			
LILSI	4 L'Ateneo nel mondo	4.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	Az.4.4.2 Promozione di accordi di integrazione con le Università straniere presenti sul territorio	I.4.4.2	Numero degli accordi di cooperazione didattica con le università straniere presenti sul territorio	X	Az.4.4.2 Promozione di accordi di integrazione con le Università straniere presenti sul territorio	Numero degli accordi di cooperazione didattica con le università straniere presenti sul territorio			
DIMAI	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	Numero conferenze e laboratori Numero corsi formazione per i Licei Matematici Numero protocolli d'intesa.			
DIMAI	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere			
DIMAI	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.3 Incremento della capacità di attrazione internazionale degli assegnisti di ricerca	I.2.2.3	Percentuale Assegnisti di ricerca con titolo conseguito all'estero e/o con nazionalità non italiana	X	Az.2.2.3 Incremento della capacità di attrazione internazionale degli assegnisti di ricerca	Percentuale Assegnisti di ricerca con titolo conseguito all'estero e/o con nazionalità non italiana			
DIMAI	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	Numero di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN, rispetto alla media di prodotti del Dipartimento			

DIMAI	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.1 Incrementare la partecipazione a opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	Az.3.1.1 Ricerca di nuove opportunità per Ricerca e Innovazione e Lavoro	I.3.1.1	Valore dei finanziamenti ottenuti su bandi per il trasferimento tecnologico, ricerca e formazione, innovazione e lavoro e brevetti relativizzato al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	Az.3.1.1 Ricerca di nuove opportunità per Ricerca e Formazione e Innovazione e Lavoro	Valore dei finanziamenti ottenuti su bandi per il trasferimento tecnologico, ricerca e formazione, innovazione e lavoro		
DIMAI	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca		
DSBSC	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Creazione di un nuovo curriculum focalizzato sulla Medicina di Genere del Dottorato in Scienze Biomediche	Reclutamento di docenti, numero di studenti nel percorso		
DSBSC	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	Creazione di figure di tutoraggio tra il personale docente dei diversi corsi integrati del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia per il sostegno capillare degli studenti che non riescono a progredire in carriera.	Ogni corso integrato che si incardina nel dipartimento dovrà indicare un docente che dovrà occuparsi di pianificare lo studio e l'esame di profitto degli studenti che non riescono in maniera ripetuta a superare l'esame di profitto del corso.		
DSBSC	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	Implementazione del laboratorio di simulazione medico-chirurgica della Scuola di Scienze della Salute Umana	Numero di studenti e docenti che usufruiscono del laboratorio di simulazione		
DSBSC	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	I.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Allestimento di una facility di Medicina Molecolare, dotata di 3 core Facility: unità di metabolomica, unità di analisi immagini, unità di analisi di espressione proteina e acidi nucleici.	Utilizzo della Facility dal personale del dipartimento e di altri dipartimenti di area e non.		



DSBSC	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	I.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	Indirizzamento della ricerca del Dipartimento verso l'utilizzo della Facility, anche con finanziamenti ad hoc (sostenimento con risorse interne ed esterne)	Implementazione del livello tecnologico delle pubblicazioni dei docenti del dipartimento.		
DSBSC	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Creazione di un master o una scuola di formazione sul trasferimento tecnologico e sulla protezione della proprietà intellettuale	Numero di studenti iscritti al master		
DSBSC	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Implementazione della mobilità di docenti in entrata al Dipartimento finalizzata alla docenza nel nuovo Curriculum di Medicina di Genere del Dottorato di Scienze Biomediche	Lezioni e seminari svolti da docenti stranieri nell'ambito del Dottorato		
DSBSC	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Creazione di un database di strutture di ricerca a livello internazionale in cui accogliere studenti del dipartimento in mobilità nell'ambito del dottorato di ricerca.	Utilizzo ed implementazione del database da docenti e studenti		
DSBSC	4 L'Ateneo nel mondo	4.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	Az.4.4.2 Promozione di accordi di integrazione con le Università straniere presenti sul territorio	I.4.4.2	Numero degli accordi di cooperazione didattica con le università straniere presenti sul territorio	X	Implementazione della mobilità in uscita dei docenti del dipartimento, finalizzata alla creazione di nuovi network di ricerca.	Incremento dell'accesso a programmi di ricerca internazionali dei docenti del dipartimento.		
DSBSC	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1b	Numero di progetti di ricerca misti finanziati	X	Supporto e promozione di progetti di ricerca banditi dal Ministero della salute cliniche OU di Ricerca Assistenziali	Numero di progetti approvati.		
DSBSC	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.3 Sostenere proattivamente la ricerca in materia di salute	Az.6.3.1 Promozione e sviluppo delle ricerche scientifiche con potenzialità d'interazione col Sistema Sanitario Regionale	I.6.3.1b	Numero e qualità globale di sperimentazioni cliniche miste Universitari/Ospedaliere	X	Supporto e promozione di sperimentazioni cliniche no-profit presso le OU di Ricerca Assistenziali	Numero di sperimentazioni approvate		

SCIENZE SALUTE UMANA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	La Scuola intende operare sul tema dell'orientamento su due canali principali: 1. incremento/miglioramento delle attività volte al contatto diretto tra studenti delle Scuole Superiori e vita universitaria, con particolare riferimento alla partecipazione degli alunni delle ultime classi a lezioni universitarie; 2. migliorare le attività formative a supporto della preparazione del test di ingresso, per migliorare la performance degli studenti, anche per ridurre l'attribuzione dei debiti in ingresso. Saranno organizzati corsi anche per i docenti delle scuole superiori finalizzati ad "insegnare" come si affronta una prova di ammissione.	Numero corsi organizzati e numero utenti (studenti e docenti) raggiunti	triennale		
SCIENZE SALUTE UMANA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	Potenziamento delle attività di simulazione nell'ambito delle attività professionalizzanti dei corsi di studio in area biomedica	Numero di corsi che si avvalgono di simulatori	triennale		
SCIENZE SALUTE UMANA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2a	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	X	Rafforzamento dei rapporti con le associazioni professionali in fase di progettazione e erogazione dell'offerta, sia nell'ambito di tavoli regionali (commissione formazione di ambito sanitario) che dei gruppi di riesame/comitati di indirizzo, al fine di rendere l'offerta maggiormente coerente con la domanda.	Numero incontri realizzati	triennale		
SCIENZE SALUTE UMANA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Rafforzamento dei rapporti con il servizio Job Placement di Ateneo	Numero incontri realizzati	triennale		

SCIENZE SALUTE UMANA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2c	Numero di studenti Erasmus in entrata	X	Integrazione degli accordi di Erasmus studio con accordi Erasmus placement, per rendere possibile l'incoming non solo per le lezioni frontali ma anche per le attività professionalizzanti.	numero accordi siglati	triennale		
SCIENZE SALUTE UMANA	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X	Supportare le attività nell'ambito della medicina dei migranti, sia attraverso programmi formativi specifici, rivolti a studenti iscritti per fornire competenze in grado di affrontare le nuove sfide offerte dall'immigrazione, sia attraverso programmi di cooperazione internazionale per la formazione di medici provenienti da Paesi in via di sviluppo.	Numero programmi e attività realizzate	triennale		
SCIENZE SALUTE UMANA	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1e	Indice di coerenza delle coperture didattiche con personale ospedaliero nei cordi di laurea delle professioni sanitarie e nelle Scuole di Specializzazione	X	Definizione dei contenuti degli insegnamenti e delle competenze richieste ai docenti	Corrispondenza tra competenze richieste al docente e cv del docente titolare	triennale		
SCIENZE SALUTE UMANA	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione delle sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1f	Numero di attività integrative realizzate in collaborazione con i dipartimenti formazione delle AOU e Azienda USL Toscana Centro	X	Definizione di percorsi formativi professionalizzanti (tirocini) da erogare nell'ambito dei corsi di studio e delle Scuole di Specializzazione con la collaborazione di personale delle AOU e dell'Azienda USL Toscana centro con funzioni di tutorato	numero tirocini realizzati	triennale		
SMIFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Azioni di tutoraggio per migliorare le carriere studenti, organizzazione di precorsi di matematica di base e corsi OFA	numero di studenti regolari che conseguono nell'anno solare almeno 40 CFU	aumento del 10%	4000	

SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1c	Indicatori di domanda: Percentuale di immatricolazioni LT e iscrizioni LM, Percentuale di immatricolati e iscritti provenienti da altra Regione	X	Orientamento in ingresso, coordinamento tutor junior per l'orientamento	# immatricolazioni a Lauree triennali ed iscrizioni a Lauree Magistrali # immatricolazioni ed iscrizioni da altre regioni.	aumento del 5%	2500
SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.2 Incremento delle opportunità di formazione per studenti lavoratori e part-time	I.1.1.2	Percentuale studenti part-time	X				
SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Azioni di orientamento: # Competenze, Conoscenze, Esperienze; # Open Day; # Salone Campus; # Un giorno all'Università; # Io studio a Firenze. Apertura di uno sportello di orientamento permanente presso la Scuola	numero di studenti immatricolati ai Cds della Scuola	aumento del 10%	5000
SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	Reclutamento tutor per potenziare il sistema di tutoraggio dei Cds della Scuola	numero di tutor reclutati	incremento del 20% annuo	4000
SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2c	Percentuale laureati in corso	X	Organizzazione del sistema di tutoraggio e controllo dell'offerta didattica	numero di laureati regolari	aumento del 10%	
SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	prove di verifica delle conoscenze in ingresso in ingresso attraverso piattaforma informatica	numero di test svolti	consolidamento dell'offerta	5000
SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	# Istituzione punto informativo permanente della Scuola; # preparazione di materiale informativo (opuscoli e pieghevoli) della Scuola in italiano ed inglese	numero di immatricolazioni a Cds della Scuola	aumento del 10%	5000
SMFN	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X				

SMFN	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2a	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	X	Promozione di attività di tirocinio qualificate	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	Miglioramento 5% annuo	1000	
SMFN	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Promozione di azioni di Job Placement in collaborazione con il Career Service di Ateneo	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	Miglioramento 5% annuo	1000	
SMFN	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.2 Partecipazione al Piano Strategico Metropolitano, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	I.3.4.2	Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitano	X					
SMFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Accordi bilaterali con Università estere per scambio di docenti e studenti	Numero di accordi stipulati	Incremento di 5% annuo		
SMFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3a	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	X	Opuscolo e pieghevole informativo della Scuola in lingua inglese per studenti stranieri	1 opuscolo, 1 pieghevole	Consolidamento	2000	
SMFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Promozione sito web della Scuola e CdS in lingua inglese	Numero di pagine in lingua inglese	Incremento 10% annuo	1000	
SMFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X					
SMFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Promozione rilascio doppi titoli	Numero di Lauree Magistrali che rilasciano doppi titoli	Aumento di 50% nel triennio	1000	
SMFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1d	Percentuale studenti/dottorandi con titolo di accesso conseguito all'estero	X					
SMFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Incremento della mobilità studentesca attraverso la promozione del programma Erasmus con incontri aperti, riconoscimento crediti, supporto economico agli studenti in uscita.	numero studenti in uscita; totale mesi svolti all'estero; crediti conseguiti	incremento 10% annuo	18000	

SMIFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2b	Percentuale di studenti internazionali iscritti	X	Incremento della mobilità studentesca in entrata attraverso l'invio e la distribuzione di informazioni e materiale pubblicitario della Scuola a partner esteri.	numero di studenti in entrata, totale mesi svolti presso Unifi e crediti conseguiti	incremento 10% annuo	3000	
SMIFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2c	Numero di studenti Erasmus in entrata	X	Incremento della mobilità studentesca in entrata attraverso l'invio e la distribuzione di informazioni e materiale pubblicitario della Scuola a partner esteri.	numero di studenti in entrata, totale mesi svolti presso Unifi e crediti conseguiti	incremento 10% annuo	3000	
SMIFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X					
SMIFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.2 Sviluppo della collaborazione con le Istituzioni internazionali	I.4.3.2	Numero paesi coinvolti in strategie di recruiting (paesi emergenti e in via di sviluppo)	X					
SMIFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	Az.4.4.1 Incentivo allo sviluppo di programmi strutturati di scambio culturale per la promozione dei Paesi emergenti	I.4.4.1	Numero di programmi di scambio culturale con i paesi emergenti e in via di sviluppo	X					
SMIFN	4 L'Ateneo nel mondo	4.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	Az.4.4.2 Promozione di accordi di integrazione con le Università straniere presenti sul territorio	I.4.4.2	Numero degli accordi di cooperazione didattica con le università straniere presenti sul territorio	X					
SAGAS	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Miglioramento rapporto università/ territorio mediante informazione e orientamento degli studenti degli ultimi anni delle Scuole Superiori (Cf. PS SAGAS Az. 1.2.1	Numero iniziative orientamento in ingresso	Triennale: 12	6.000	
SAGAS	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	Incremento servizio turato in itinere (Cf. PS SAGAS Az. 1.2.2)	Numero di tutor impiegati	Triennale: 9	36.000	
SAGAS	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	incremento del numero medio dei prodotti rispetto alla ultima VQR (Cf. PS SAGAS Az. 2.1.1)	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi nella classe "eccellente " o "elevato"	(triennale) 2 prodotti pro-capite	3.000	

SAGAS	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	I.2.3.1b	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	X	incremento del numero medio dei partecipanti rispetto al 2017 (Cf. PS SAGAS Az. 2.3.1)	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti	(triennale) 1 progetto nazionale/internazionale pro-capite	
SAGAS	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Sviluppo di progetti di ricerca applicata in collaborazione con enti territoriali, istituzioni pubbliche e private del territorio (cfr. PS SAGAS Az. 3.3.1.).	Progetti finanziati	Target triennale: 2 progetti	6.000
SAGAS	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.2 Partecipazione al Piano Strategico Metropolitan, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	I.3.4.2	Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitan	X	Rafforzamento collaborazione tra i soggetti facenti parte dell'Unità di ricerca interdepartimentale A.VAST-Area Vasta. Cities and region across local boundaries (DIDA, SAGAS, DISEI) (cfr. PS SAGAS Az. 3.3.1.)	Coinvolgimento del SAGAS in progetti di ricerca e/o proposte di partecipazione a bandi competitivi su tematiche di interesse metropolitano.	Target triennale: Partecipazione ad 1 bando competitivo	5.000
SAGAS	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Potenziamento capacità di attrazione di visiting professor (Cfr. PS SAGAS Az. 4.1.2)	Numero di visiting professor	Target triennale: 3	18.000
SAGAS	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X	Sviluppo di progetti nel settore della cooperazione allo sviluppo in sinergia con altri Enti Pubblici (Cfr. PS SAGAS Az. 4.3.1)	Progetti finanziati	Target nel triennio: 1	5.000
BIOLOGIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1a	Indicatori sostenibilità e offerta: Costo standard, Indice DID, Numero docenti di riferimento Cds	X	differenziare i corsi di studio per una armonizzazione ed efficacia della didattica	soddisfazione degli studenti riguardo alle attività di laboratorio, di esercitazioni fuori sede, di tirocinio e di preparazione tesi di laurea	aumento delle attività pratiche nei corsi di laurea	fondi della didattica impegnati per i laboratori e le esercitazioni fuori sede
BIOLOGIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.2 Incremento delle opportunità di formazione per studenti lavoratori e part-time	I.1.1.2	Percentuale studenti part-time	X	Informazione nelle pagine web dei Cds			

BIOLOGIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	potenziare orientamento in ingresso e in itinere con riunioni che illustrino le finalità dell'offerta formativa	numero studenti fruitori del tutoraggio in ingresso (richieste e-mail, ricevimento docenti, sportello tutor junior, eventi dedicati, offerta di tirocini per studenti delle secondarie)	aumento della percentuale di studenti che passano al secondo anno	fondi per laboratori che ospitano tirocinanti delle scuole
BIOLOGIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	Implementazione di pratiche interamente online per la richiesta di tirocinio e tesi	Messa a punto della modulistica e piattaforma online; valutazione del livello di soddisfazione degli studenti	Riduzione dei tempi di elaborazione delle richieste; soddisfazione degli studenti	
BIOLOGIA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	I.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	stimolare la sperimentazione di didattica mediante e-learning per i corsi di base	inizio della sperimentazione	tutti i corsi di base del triennio svolgono una parte in modalità online	costo minimo
BIOLOGIA	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	I.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Favorire un ambiente di ricerca adeguato e implementare i laboratori di ricerca e un sistema di distribuzione delle risorse che premi la qualità assoluta insieme al miglioramento della qualità relativa della produzione scientifica attraverso la stimolazione delle collaborazioni interne	numero dei laboratori attrezzati con strumentazioni di avanguardia, Incremento dei fruitori dei laboratori di ricerca, incremento della media dei parametri di qualità scientifica e diminuzione della varianza	fruizione dei laboratori dai vari gruppi di ricerca con soddisfazione degli utenti	risorse stanziate per acquisto strumenti
BIOLOGIA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	potenziare la ricerca dei giovani fornendo opportunità post-dottorato	numero assegnisti di ricerca	incremento del numero di assegnisti	fondo per cofinanziamenti
BIOLOGIA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	I.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Partecipazione a bandi Horizon 2020 e PRIN (bando annunciato)	numero di applicazioni	incremento delle partecipazioni	aumento risorse per la ricerca di base ( ex 60%)
BIOLOGIA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	I.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	incoraggiare i gruppi di ricerca che propongono progetti competitivi	numero dei docenti, ricercatori, assegnisti, dottorandi coinvolti in progetti competitivi	aumento del coinvolgimento in progetti competitivi	fondi per partecipazione a meeting internazionali
BIOLOGIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Coinvolgimento di studenti, dottorandi e post-doc in riunioni sul territorio (disseminazione dei risultati dei progetti, nuove proposte progettuali)	numero di eventi organizzati	almeno una riunione con coinvolgimento di stakeholder locali/regionali	fondi per realizzazioni di meeting e congressi per la pianificazione degli eventi e loro relativa diffusione



BIOLOGIA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Partecipazione ad azioni di trasferimento tecnologico, insieme ad altri dipartimenti dell'ateneo	numero di docenti coinvolti in azioni di trasferimento	coinvolgimento di assegnisti e di RTD in azioni di trasferimento	cofinanziamento di assegni di ricerca in cui siano specificate azioni di trasferimento nel programma
BIOLOGIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	Favorire l'internazionalizzazione della ricerca, stimolare gli RTD, gli assegnisti e i dottorandi a svolgere periodi di ricerca in laboratori esteri prestigiosi	numero di progetti di collaborazione internazionale, bilaterale e multilaterale, numero di giovani ricercatori con esperienza di ricerca all'estero	incremento delle collaborazioni internazionali	fondi per mobilità internazionale
BIOLOGIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	stimolare la partecipazione ai bandi collaborativi (ministero degli esteri, eu, programmi ad hoc...)	numero di collaborazioni con prestigiosi laboratori esteri	incremento delle collaborazioni internazionali	fondi per mobilità internazionale
BIOLOGIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	proporre l'istituzione di una laurea magistrale in lingua inglese	realizzazione della laurea magistrale in lingua inglese	implementazione della laurea magistrale in Evolutionary Antropology, nella proposta di revisione delle Scienze della natura e dell'Uomo (già presentata al Rettore della Didattica nel maggio 2016)	borse di studio per studenti fuori sede preferibilmente stranieri
BIOLOGIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Incentivazione periodi all'estero dei dottorandi	numero dei dottorandi con peridi all'estero	incremento delle collaborazioni internazionali	fondi per la mobilità
BIOLOGIA	4 L'Ateneo nel mondo	4.3 Rafforzare la cooperazione internazionale	Az.4.3.1 Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici	I.4.3.1	Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo ponderati per attività e impatto	X	potenziare le attività di cooperazione con paesi in sviluppo	numero di docenti e ricercatori coinvolti	incremento della mobilità in entrata e in uscita	mobilità internazionale verso e da paesi in sviluppo

STUDI UMANISTICI E DELLA FORMAZIONE	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	Attivare figure di supporto alla didattica con competenze innovative e professionalizzanti in relazione ai profili dei laureati dei Cds afferenti ai dipartimenti	Numero seminari attivati nei Cds afferenti ai dipartimenti	Annuale - 8 seminari con un impegno medio di 1-2 seminari per Cds	4800 euro	
STUDI UMANISTICI E DELLA FORMAZIONE	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2c	Percentuale laureati in corso	X	Migliorare le attività di supporto agli insegnamenti che rallentano il percorso di studi degli studenti. Attività di tutoring per insegnamenti della LT e di supporto per facilitare i percorsi di stage nelle LM	1) Numero di tutor per LT e impatto in termini di studenti partecipanti e risultati. 2) Tempi per l'attivazione e l'espletamento dei tirocini curriculari e degli stage 3) Nel lungo periodo miglioramento dell'indicatore percentuale laureati in corso.	Annuale: 1) Incremento degli studenti che superano gli esami che bloccano le carriere; 2) Tempi e livello di soddisfazione per gli stage	7500 euro circa 15000 euro per Cds	
STUDI UMANISTICI E DELLA FORMAZIONE	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Percentuali di studenti delle LM e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero.	Numero di studenti in uscita che conseguono almeno 12 CFU; durata e qualità della permanenza per dottorandi	annuale	18278 euro	
DISEI	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio allo studio-A8:J8A8:J8	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Introduzione nel voto di laurea di meccanismi che premiano regolarità e velocità del percorso	IC01 medio di Scuola per le lauree triennali	Aumento di un punto percentuale	0	
DISEI	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	Snellimento del processo per passaggio di corso al secondo anno da CDL EC a EA e viceversa	tempo di lavoro amministrativo	riduzione del 50%	0	
DISEI	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Produzione di un booklet cartaceo e digitale per ogni laurea magistrale; inserimento nel sito della Scuola per tutti i CDL di un link alla scheda SUA	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	1 per ogni CLM	euro 1000	

DISEI	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Incrementare la partecipazione a meeting internazionali del personale amministrativo che si occupa di relazioni internazionali	n. 2	euro 3000	
DISEI	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3a	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	X	Booklet in lingua inglese per le lauree magistrali in inglese		euro 1000	
DISEI	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	traduzione di una parte del sito della Scuola in lingua inglese		euro 1000	
DISEI	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Intensificazione dei rapporti con le università con cui si prevede di attivare accordi per corsi di laurea che rilascia doppio titolo		Budget Scuola	
DISEI	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Implementazione della nuova procedura per la valorizzazione dei CFU acquisiti all'estero (nei casi di necessità di integrazione)	Incremento	0	
ECONOMIA&MANAGEMENT	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio1 L'offerta formativa e il diritto allo studio+A8:J8A8:J8	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Introduzione nel voto di laurea di meccanismi che premiano regolarità e velocità del percorso	Aumento di un punto percentuale	0	
ECONOMIA&MANAGEMENT	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione	I.1.3.1	Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione. Soddisfazione percepita dagli utenti	X	Snellimento del processo per passaggio di corso al secondo anno da CDL EC a EA e viceversa	riduzione del 50%	0	
ECONOMIA&MANAGEMENT	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	I.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Produzione di un booklet cartaceo e digitale per ogni laurea magistrale; inserimento nel sito della Scuola per tutti i CDL di un link alla scheda SUA	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	euro 1000	

ECONOMIA&MANAGEMENT	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Incrementare la partecipazione a meeting internazionali del personale amministrativo che si occupa di relazioni internazionali	n. 2	euro 3000	
ECONOMIA&MANAGEMENT	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3a	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	X	Booklet in lingua inglese per le lauree magistrali in inglese	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	euro 1000	
ECONOMIA&MANAGEMENT	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	traduzione di una parte del sito della Scuola in lingua inglese	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	euro 1000	
ECONOMIA&MANAGEMENT	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	I.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Intensificazione dei rapporti con le università con cui si prevede di attivare accordi per corsi di laurea che rilascia doppio titolo	n. Incontri con i referenti delle Università con cui si prevede di attivare accordi per Double Degree	Budget Scuola	
ECONOMIA&MANAGEMENT	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	I.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Implementazione della nuova procedura per la valorizzazione dei CFU acquisiti all'estero (nei casi di necessità di integrazione)	CFU conseguiti all'estero	Incremento	0
CHIMICA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio+A8:J8A8:J8	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Analisi carriere studenti per evidenziare eventuali criticità nello scorrimento per favorire la regolarità degli studi	numero di studenti regolari che conseguono nell'anno solare almeno 40 CFU	Incremento del 5%	
CHIMICA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Favorire azioni di orientamento in ingresso di Alternanza scuola università di concerto con le Scuole di Ateneo attraverso frequenza di laboratori e corsi dedicati	numero di studenti accolti in Alternanza	Incremento del 5%	
CHIMICA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	In sinergia con le iniziative di Ateneo reclutare tutor senior per potenziare il sistema di tutoraggio delle discipline chimiche	numero di tutor senior reclutati	reclutamento di 6 Tutor Senior nel triennio	

CHIMICA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	1.1.2.2c	Percentuale laureati in corso	X	In sinergia con le iniziative di Ateneo organizzare un sistema di tutoraggio a supporto alla didattica delle discipline chimiche	Organizzazione di gruppi di studio e percorsi di sostegno	avvio delle iniziative di supporto per le varie discipline	
CHIMICA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	1.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Di concerto con le iniziative di Ateneo potenziare la comunicazione tramite social e web	numero di accessi ai social e al sito web del CdS di cui il Dipartimento è referente	aumento del 5%	
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	1.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Implementazione alla pubblicazione in Open Access e su riviste ad elevato Impact Factor	Numero di Pubblicazioni	Incremento del Numero di Pubblicazioni	
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	1.2.2.1a	Numero di borse di dottorato bandite per docente	X	Potenziamento dei dottorati di ricerca	numero borse attivate	Incremento del numero di Borse attivate	
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	1.2.2.1b	Percentuale di borse di dottorato finanziate dall'esterno	X	promuovere l'attivazione di dottorati di ricerca in collaborazione con l'industria	numero borse attivate	Incremento del numero di Borse attivate	
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	1.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Potenziamento del Post Dottorato	Numero assegni	Incremento del numero di assegni	55.000
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	1.2.2.2b	Numero RTD su fondi di ricerca per docente	X	Potenziamento del Post Dottorato	Posizioni di RTD	Posizioni di RTD	
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Implementazione qualitativa e quantitativa delle pubblicazioni dei neo-assunti/promossi	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	2 per anno	
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1b	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	X	Promozione della partecipazione dei neo-assunti/promossi a progetti di ricerca	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	Percentuale superiore a 2/3	
CHIMICA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	1.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	Incremento della capacità di attrarre risorse	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	Incremento della Percentuale	

CHIMICA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.1 Incrementare la partecipazione a opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	Az.3.1.1 Ricerca di nuove opportunità per Ricerca e Formazione e Innovazione e Lavoro	I.3.1.1	Valore dei finanziamenti ottenuti su bandi per il trasferimento tecnologico, ricerca e formazione, innovazione e lavoro e brevetti relativizzati al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	Potenziamento delle iniziative di formazione, innovazione in collaborazione con Aziende	Numero di progetti, contratti, borse ecc...	Incremento del Numero	
CHIMICA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	I.3.2.2a	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	X	promuovere accordi con Industrie del settore Chimico e Farmaceutico, con possibilità di far svolgere tirocini ai neolaureati	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	Percentuale di inoccupati inferiore a 15%	
CHIMICA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	Almeno una iniziativa per anno	
CHIMICA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	I.3.3.1b	Numero di dottorandi coinvolti nelle iniziative di formazione e di coinvolgimento alla terza missione relativizzato al numero di dottorandi delle Aree CUN 01 e 09	X	Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento dei dottorandi	Numero di dottorandi coinvolti	percentuale di dottorandi maggiore del 50% nel triennio formativo	
CHIMICA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	I.3.4.1a	Numero di iniziative a cui l'Ateneo partecipa	X	Incrementare la collaborazione con le imprese del territorio, promuovendo lo svolgimento di tesi sperimentali ed altre iniziative	Numero delle iniziative	Incremento del Numero delle Iniziative	
CHIMICA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Promuovere la stipula di accordi, incentivare l'attività scientifica in collaborazione internazionale e la mobilità di ricercatori e studenti	Numero di accordi stipulati o in via di contrattazione nel 2018.	2 accordi stipulati o in fase di stipula	10000
CHIMICA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Attrarre docenti e ricercatori stranieri per soggiorni della durata minima di un mese e promuovere la loro attività didattica in lingua inglese	Numero di docenti e ricercatori ospitati per almeno un mese.	2 docenti o ricercatori (annuale)	7000
CHIMICA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	Presenza di pagine del sito web dipartimentale con informazioni in lingua inglese	Incremento delle informazioni in Lingua Inglese	

CHIMICA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	1.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	Numero di Lauree Magistrali e corsi di dottorato che rilasciano doppi titoli o titolo	almeno un Corso	
CHIMICA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	1.4.2.1c	Dottorandi in co-tutela e titoli di dottore europeo	X	Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	Numero di Dottorandi in co-tutela e titoli di dottore europeo	Incremento	
CHIMICA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	1.4.2.2a	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	X	Incremento della mobilità studentesca	Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti	incremento dei mesi trascorsi all'estero e dei crediti conseguiti	
CHIMICA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	1.4.2.2c	Numero di studenti Erasmus in entrata	X	Incremento della mobilità studentesca	Numero di studenti Erasmus in entrata ed in uscita	Incremento	
DIEF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda  1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard  Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	1.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	Incentivo per limitare gli abbandoni ed i trasferimenti di sede promuovendo lo svolgimento di tesi su argomenti innovativi	numero di premi di laurea assegnati	almeno uno per anno	700 EURO
DIEF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	1.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	le attività di orientamento in itinere sono di fatto una nostra invenzione e MEL è inserita nel corrispondente progetto pilota di ATENEO, mantenerle e renderle sempre più efficaci è nostro obiettivo prioritario	conferma percentuale dei laureati in corso e reclutamento tutor/esercitatori da parte del DIEF per i corsi di base già dal prossimo semestre	+0,3% rispetto ai laureati coorte 2014/15 10 esercitatori (annuale)	6.000 euro
DIEF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	1.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Sono numerose le azioni coordinate dai delegati all'Orientamento e vanno valorizzate in questo ambito	numerosità delle iniziative ed in ambito triennale vedrei anche il numero delle matricole/iscritti primo anno. Attivazione di	Quattro borse da 500 euro ciascuna (ai più meritevoli iscritti alle lauree magistrali e residenti fuori provincia di Firenze)	2.000 euro

DIEF	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.4 Innovare le metodologie didattiche	Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (e-learning e frontale)	1.1.4.1	Numero insegnamenti erogati in modalità mista	X	maggiore criticità in questo ambito per le carenze strutturali di aule e SIAF, tuttavia è un'azione costante dei tutor che stanno completando la registrazione off-line dei corsi del primo anno di MEL/GEL	parlare di erogazione in modalità mista è complesso se non risulti possibile assimilare a questa modalità quando descritto accanto. L'azione a carico dei tutor attualmente, andrebbe estesa con l'aiuto dei docenti e richiederebbe in tal caso ulteriori attrezzature)	acquisto attrezzature dedicate	1.000 euro	
DIEF	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	1.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Svolgimento di azioni di sensibilizzazione dei docenti, ricercatori e dottorandi sui criteri per la scelta delle sedi di pubblicazione	Incremento del numero di prodotti di classe a (1.0) e di classe b (0.7) rispetto alla VQR 2010-2014	5% (triennale)	0	
DIEF	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Promozione del ruolo di responsabile scientifico per i neo- assunti/promossi	Incremento del numero di progetti di cui sono responsabili neo-assunti/promossi	Incremento del 5% (annuale)	0	
DIEF	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	1.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Promozione della partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	Mantenimento dell'attuale livello di eccellenza delle prestazioni del Dipartimento (annuale)	0	
DIEF	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	1.3.2.2a	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	X	Mantenimento dell'attuale impegno sul job placement ed i contatti e le collaborazioni con le aziende	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	Mantenimento dell'attuale livello di eccellenza delle prestazioni del Dipartimento (annuale)	0	
DIEF	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.4 Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	Az.3.4.1 Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il Sistema Universitario toscano, le Imprese, Apre Nazionale, i distretti/Poli di innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	1.3.4.1b	Numero di azioni sviluppate a seguito di concertazione con le imprese relativizzato al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	Promozione della partecipazione dell'Ateneo a cluster, distretti tecnologici, reti di scopo et similia	Incremento del numero di Cluster e simili associazioni per i quali il Dipartimento ha promosso la partecipazione di Ateneo	10% (triennale)	2.000 euro	
DIEF	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	1.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	Mantenere un numero elevato di collaborazioni internazionali di ricerca/didattica/trasferimento tecnologico, con specifico riferimento alla dimensione europea/extraeuropea (H2020 e non solo)	Numero di proposte presentate su bandi competitivi in ambito EU ed internazionale in genere e contratti con sedi straniere di aziende	20 proposte su bandi competitivi e 2 contratti con aziende straniere	0	



DIEF	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Promuovere attrazione di visiting professors per permanenze di durata 10gg-90gg ed inserimento nella didattica del Dottorato in Ingegneria Industriale	Numero di mobilità realizzate per anno	>3 (annuale)	10.500 euro	
DIEF	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Migliorare la presenza di pagine web relative ai gruppi di ricerca, e collegarle alle pagine principali in lingua inglese	Percorso completo in lingua inglese fino alle pagine dei gruppi di ricerca	100%	5.000 euro	
DICEA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio+A8:J8A8:J8	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1b	Indicatori di performance e gradimento: Percentuale di abbandoni, Percentuale studenti nella durata normale del corso (regolari), Percentuale studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU, Soddisfazione degli studenti e dottorandi in relazione alla didattica.	X	1. Revisione del Corso di Laurea Triennale e Corsi di Laurea Magistrale; 2. Controllo dell'effettivo rispetto dei crediti assegnati ai singoli docenti; 3. Valutazione della qualità della didattica e progettazione di diverse modalità di erogazione dei corsi	Riduzione durata media conseguimento laurea di primo livello rispetto all'A.A. 2015/16	20% (entro la fine del triennio)		0
DICEA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1c	Indicatori di domanda: Percentuale di immatricolazioni LT e iscrizioni LM, Percentuale di immatricolati e iscritti provenienti da altra Regione	X	Ampliamento delle attività di orientamento	Incremento del numero degli immatricolati al CdL di primo livello rispetto all'A.A. 2017/18	20% (entro la fine del triennio)		
DICEA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento	X	Potenziamento attività orientamento	Numero di iniziative annuali di orientamento in ingresso	10	2000	
DICEA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	I.1.2.2a	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	X	1. Rinnovo contratti a tutor di Ateneo; 2. Contratti di sostegno alla didattica	Numero tutor	5	2000	

DICEA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	1.1.2.2b	Risorse impiegate a favore studenti meritevoli, fuori sede, economicamente svantaggiati, con disabilità o restrizioni della libertà: Numero esoneri (totali e parziali) e borse bandite, Numero iniziative di sostegno a favore studenti con disabilità o in stato di detenzione	X	Attività di sostegno alla didattica per studenti in regime di riduzione alla libertà	Numero di crediti conseguiti dagli studenti oggetto del sostegno	12 CFU /anno	0
DICEA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno in itinere	1.1.2.2c	Percentuale laureati in corso	X	Revisione del Corso di Laurea Triennale e Corsi di Laurea Magistrale finalizzati alla riduzione dei tempi per il conseguimento della laurea	Incremento della percentuale di laureati in corso rispetto ai laureati A.A. 2015/16	20% (entro la fine del triennio)	
DICEA	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	1.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Miglioramento del sito internet di Dipartimento; Preparazione di materiale audiovisivo	Numero di video realizzati; numero nuovi canali di comunicazione	5 nuovi video (entro la fine del triennio); apertura 1 nuovo canale di comunicazione (entro la fine del triennio)	2000
DICEA	2 La ricerca scientifica	2.1 Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	1.2.1.1	Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Monitoraggio produzione scientifica degli afferenti al Dipartimento ed istituzione premio alla ricerca per i migliori 3	media annuale di pubblicazioni su riviste ISI o fascia A pro-capite nel triennio	2	5000
DICEA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	1.2.2.1b	Percentuale di borse di dottorato finanziate dall'esterno	X	Incremento delle Università straniere coinvolte nel dottorato internazionale di Dipartimento	incremento di accordi di ricerca congiunta e di cotutela	1/anno	0
DICEA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	1.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	1. Confinanziamento assegni di ricerca; 2. Sviluppo di attività di ricerca finanziate che prevedano la stipula di assegni di ricerca	Assegni pro-capite annui (rif. Personale strutturato)	0,25	35.000 da budget di Ateneo; 250.000 da fonti proprie di finanziamento
DICEA	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	1.2.2.2b	Numero RTD su fondi di ricerca per docente	X	Incremento RTD su fondi esterni	n. RTD su fondi esterni in servizio	3	
DICEA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1a	Numero medio di prodotti dei neo-assunti/promossi valutabili nella VQR e nell'ASN	X	Valorizzazione della produzione scientifica degli SSD in fase di programmazione per le progressioni di carriera e l'attribuzione dei fondi di ricerca di Dipartimento	Inserimento nella programmazione di criteri premiali	Definizione di un documento puntuale sui criteri di premialità per l'attribuzione delle risorse in fase di programmazione	

DICEA	2 La ricerca scientifica	2.3 Stimolare i migliori talenti	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neoassunti/promossi	1.2.3.1b	Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali	X	Valorizzazione della partecipazione a progetti competitivi dei docenti afferenti ai singoli SSD in fase di programmazione per le	Inserimento nella programmazione di criteri premiali	Definizione di un documento puntuale sui criteri di premialità per l'attribuzione delle	
DICEA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale e internazionale	1.2.4.1	Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO	X	Assistenza degli SSD con maggiore difficoltà di partecipazione a bandi competitivi UE, attraverso la creazione di un coordinamento di Dipartimento	Incremento progetti per SSD con maggiore difficoltà	20% nel triennio	
DICEA	2 La ricerca scientifica	2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	1.2.4.2	Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e EU	X	Assistenza degli SSD con maggiore difficoltà di partecipazione a bandi competitivi UE, attraverso la creazione di un coordinamento di Dipartimento	Incremento progetti per SSD con maggiore difficoltà	20% nel triennio	
DICEA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.1 Incrementare la partecipazione a opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	Az.3.1.1 Ricerca di nuove opportunità per Ricerca e Formazione e Innovazione e Lavoro	1.3.1.1	Valore dei finanziamenti ottenuti su bandi per il trasferimento tecnologico, ricerca e formazione, innovazione e lavoro e brevetti relativizzato al personale docente di Aree CUN 01 e 09	X	Assistenza degli SSD con maggiore difficoltà nella partecipazione ai bandi, attraverso la creazione di un coordinamento di Dipartimento	Incremento progetti per SSD con maggiore difficoltà	20% nel triennio	
DICEA	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e job placement)	1.3.2.2b	Budget impegnato per l'orientamento in uscita	X	Organizzazione di momenti di incontro con gli ordini professionali ed aziende per l'orientamento in uscita	Numero di iniziative	1	0
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	1.4.1.1	Numero di collaborazioni internazionali dell'Ateneo in gruppi di ricerca su progetti competitivi	X	Incrementare la partecipazione degli strutturati a progetti competitivi internazionali, attraverso una informazione mirata e attività di coordinamento di dipartimento	n. di partecipazioni a collaborazioni internazionali	3/anno	
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	1.4.1.2a	Numero di convenzioni/accordi attivate con Università estere e centri di ricerca ponderate per fattori di ranking internazionale	X	Coordinamento delle attività da parte del responsabile all'internazionalizzazione di Dipartimento	N.	5/anno	2000
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	1.4.1.3a	Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese	X	preparazione di materiale informativo/promozionale sul DICEA e i CdS del DICEA in lingua inglese	N. documenti o materiale multimediale	5/triennio	
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	1.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Sito web del DICEA in lingua inglese; preparazione della versione in inglese del materiale audiovisivo	numero di pagine web in lingua inglese	10	3000

DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	1.4.2.1a	Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese	X	1. Nascita di una laurea magistrale completamente in lingua Inglese; 2. Produzione di materiale di informazione in lingua inglese	Insegnamenti erogati in inglese	100 CFU/anno	
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	1.4.2.1b	Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto	X	Sostegno ad attività di internazionalizzazione per il rilascio di doppi titoli o titoli congiunti	Numero di corsi di studio con possibilità di doppio titolo o titolo congiunto	15/anno	
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.1 Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato	1.4.2.1c	Dottorandi in co-tutela e titoli di dottore europeo	X	Incremento delle Università straniere coinvolte nel dottorato internazionale di Dipartimento	numero di dottorandi		
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica	Az.4.2.2 Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita	1.4.2.2b	Percentuale di studenti internazionali iscritti	X	1) Promozione dei corsi di studio in lingua inglese (vedi in particolare Geoeengineering); 2) attività promozionale a livello	% studenti internazionali iscritti a Geoeengineering	25%	
DICEA	4 L'Ateneo nel mondo	4.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	Az.4.4.1 Incentivo allo sviluppo di programmi strutturati di scambio culturale per la promozione dei Paesi emergenti	1.4.4.1	Numero di programmi di scambio culturale con i paesi emergenti e in via di sviluppo	X	Incrementare la partecipazione degli strutturati a bandi di Higher Education ERASMUS+ KA1, KA2 e KA3, Marie Curie Sklodowska Action etc. che coinvolgono paesi emergenti e PVS	numero di progetti		
DST	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	1.1.2.1	Numero di iniziative di orientamento in ingresso, Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento, Numero	X	Potenziamento delle iniziative di orientamento da svolgersi sul tutto il territorio della Regione Toscana	numero di iniziative e numero docenti		
DST	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	1.3 Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa	1.1.3.2	Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati	X	Iniziativa promozionali per comunicazione dei settori di ricerca e di didattica (eventi organizzati dai docenti del Dipartimento)	numero docenti coinvolti, eventi organizzati, numero partecipanti, verifica attività social tramite		
DST	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo	1.2.2.2a	Numero assegni di ricerca per docente	X	Cofinanziamento del dipartimento e da gruppi di ricerca interni di assegni su tematiche innovative con ricadute sul territorio	Numero di assegni totalmente finanziati o parzialmente cofinanziati per docente		
DST	2 La ricerca scientifica	2.2 Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo	1.2.2.2b	Numero RTD su fondi di ricerca per docente	X	Cofinanziamento del dipartimento e da gruppi di ricerca interni di RTD su tematiche innovative con ricadute sul territorio	Numero di RTD su fondi esterni e di Ateneo per docente		
DST	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicati al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in	1.3.2.2a	Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea	X	Consolidamento punto informativo relativo al Job Placement, sviluppo opportunità di stage e tirocinio	Verifica corrispondenze fra occupati, qualità del lavoro in relazione alle azioni di orientamento		
DST	3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	3.3 Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	Az.3.3.1 Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento del personale	1.3.3.1a	Numero di iniziative formative svolte rivolte al personale dipendente, dottorandi e assegnisti	X	Iniziativa rivolte al personale interno, mediante anche il coinvolgimento di laureati presso Unifi che presentano le loro esperienze di attività	Verifica numero iniziative svolte, numero dei partecipanti, differenziazione dei		

DST	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	1.4.1.2b	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca	X	Assegnazione fondi al Piano Internazionalizzazione d'Ateneo	Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca			
DST	4 L'Ateneo nel mondo	4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	1.4.1.3b	Presenza di pagine del sito web con informazioni in lingua inglese	X	Implementazione di pagine in lingua inglese sul sito web del Dipartimento	Numero di pagine attivate			



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Sistema di misurazione e valutazione della performance

ANNO 2018



## PRESENTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è il documento che descrive i principi e le modalità di applicazione nell'Ateneo fiorentino del ciclo di gestione integrato della performance. Pur avendo ad oggetto nello specifico i criteri di valutazione dell'attività amministrativa, nella logica promossa dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) promuove la **valutazione integrata e multidimensionale dei risultati conseguiti dall'ateneo nelle missioni istituzionali, negli obiettivi strategici e nella gestione amministrativa.**

Il Sistema è stato oggetto di profonda revisione rispetto alle versioni precedenti per adattarlo ai mutamenti intercorsi nel contesto organizzativo e normativo<sup>1</sup> e per renderlo più efficace nella sua funzione. Infatti:

- asseconda il riassetto delle funzioni tecnico-amministrative di Ateneo, iniziato nel 2015 e giunto a compimento nel 2017 con la sottoarticolazione delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e delle Scuole (Decreti del Direttore Generale nn. 591, 641 e 770 del 2017, <https://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html>). Con il nuovo funzionigramma ([https://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/allegatoA\\_funzionigramma\\_modificato2.pdf](https://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/allegatoA_funzionigramma_modificato2.pdf)), è stata aggiornata la *mission* delle strutture e sono stati definiti e assegnati gli incarichi di responsabilità sugli snodi principali dei processi. La riorganizzazione è volta a favorire in tutte le articolazioni dell'Ateneo una visione unitaria, la condivisione delle scelte e la partecipazione coesa ai programmi attuativi, attraverso la creazione di reti professionali tra le funzioni amministrative centrali e periferiche e lo sviluppo di relazioni e sinergie utili al conseguimento degli obiettivi generali dell'Ateneo e alla soddisfazione degli *stakeholder*.
- recepisce gli spunti di riflessione suggeriti dal feedback di ANVUR al Piano Integrato 2017-2019, dalle osservazioni del Nucleo di Valutazione sulla gestione del ciclo della performance e dall'aggiornamento della normativa in materia (D.Lgs. 74/2017), in particolare dando maggiore peso alla valutazione della performance organizzativa e alla partecipazione degli *stakeholder* nei processi di programmazione e valutazione dei risultati, in piena condivisione con i principi seguiti nella riorganizzazione.

Il principio fondante il nuovo Sistema è quello della **responsabilità diffusa e condivisa** in tutte le articolazioni organizzative (comprese quelle decentrate, in particolare Dipartimenti e Scuole) rispetto agli obiettivi di performance dell'Ateneo, ai risultati conseguiti e alla soddisfazione degli *stakeholder*. Questa impostazione comporta un cambio di prospettiva notevole sia per l'amministrazione, che deve implementare le

---

<sup>1</sup> Si rimanda alle edizioni precedenti del Sistema per una trattazione più estesa dell'evoluzione normativa in materia (<https://www.unifi.it/cmpro-v-p-9673.html>) e all'appendice del presente documento per una presentazione sintetica delle norme essenziali e attuali.

soluzioni organizzative e tecniche necessarie a promuovere e rispettare il nuovo impianto metodologico, sia per il personale tecnico-amministrativo, che si vedrà valutato non solo in funzione delle capacità e delle attività individuali, ma anche e soprattutto dei risultati collettivi dell'amministrazione, cui contribuisce come la tessera di un mosaico al disegno generale.

Nel primo anno di applicazione è pertanto possibile che il nuovo sistema debba affrontare problematiche concrete anche impreviste, oltre a quelle in parte attese e connesse:

- allo sviluppo degli strumenti di attuazione (processi di partecipazione alla programmazione e valutazione, *performance budgeting*, applicativi per la gestione della valutazione della performance organizzativa);
- ad alcune debolezze ancora insite nel sistema (elementi di misura dell'efficacia reale dei processi e dei servizi, modalità utilizzo dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* e delle rilevazioni sull'efficienza, differenziazione dei giudizi individuali, soggettività di alcune valutazioni, parziale scollamento del sistema di valutazione del personale senza incarichi dal metodo generale di condivisione dei risultati della performance organizzativa);
- al contenimento delle disparità di trattamento rispetto ai sistemi di valutazione individuali precedenti, maggiormente basati sulle prestazioni del singolo, per un passaggio graduale e ben accetto da parte del personale.

Tali fattori, che nella costruzione del nuovo sistema sono stati ampiamente discussi, rimangono come ambiti di miglioramento di cui l'amministrazione è consapevole e sui quali intende continuare a lavorare per la maturazione continua della cultura delle qualità dell'amministrazione.



## INDICE

<b>1. IL CICLO INTEGRATO DELLE PERFORMANCE</b> .....	1
1.1 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ .....	3
1.2 FASI E SCADENZE .....	4
1.2.1 PROGRAMMAZIONE .....	7
1.2.2 MISURAZIONE DEI RISULTATI .....	8
1.2.3 MONITORAGGI .....	8
1.2.4 VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE .....	9
1.3 SISTEMI INFORMATIVI .....	10
<b>2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVE</b> .....	12
2.1 PERFORMANCE ISTITUZIONALE .....	12
2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO .....	14
2.2.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO .....	19
2.3 PERFORMANCE DELLE STRUTTURE .....	20
2.3.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE .....	22
<b>3. PERFORMANCE INDIVIDUALI</b> .....	26
3.1 VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI FUNZIONE .....	29
3.2 VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI .....	29
3.3 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE .....	33
3.4 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI .....	34
3.5 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO .....	35
3.6 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DI CATEGORIA B, C E D SENZA INCARICO .....	39
3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	42
<b>4. RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA</b> .....	45
<b>5. RACCORDO CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</b> .....	46
<b>ALLEGATO A - SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA</b> .....	47
<b>ALLEGATO B - SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI</b> .....	49
<b>PRINCIPALI FONTI NORMATIVE</b> .....	73
<b>GLOSSARIO</b> .....	75

## 1. IL CICLO INTEGRATO DELLE PERFORMANCE

### Finalità del ciclo delle performance

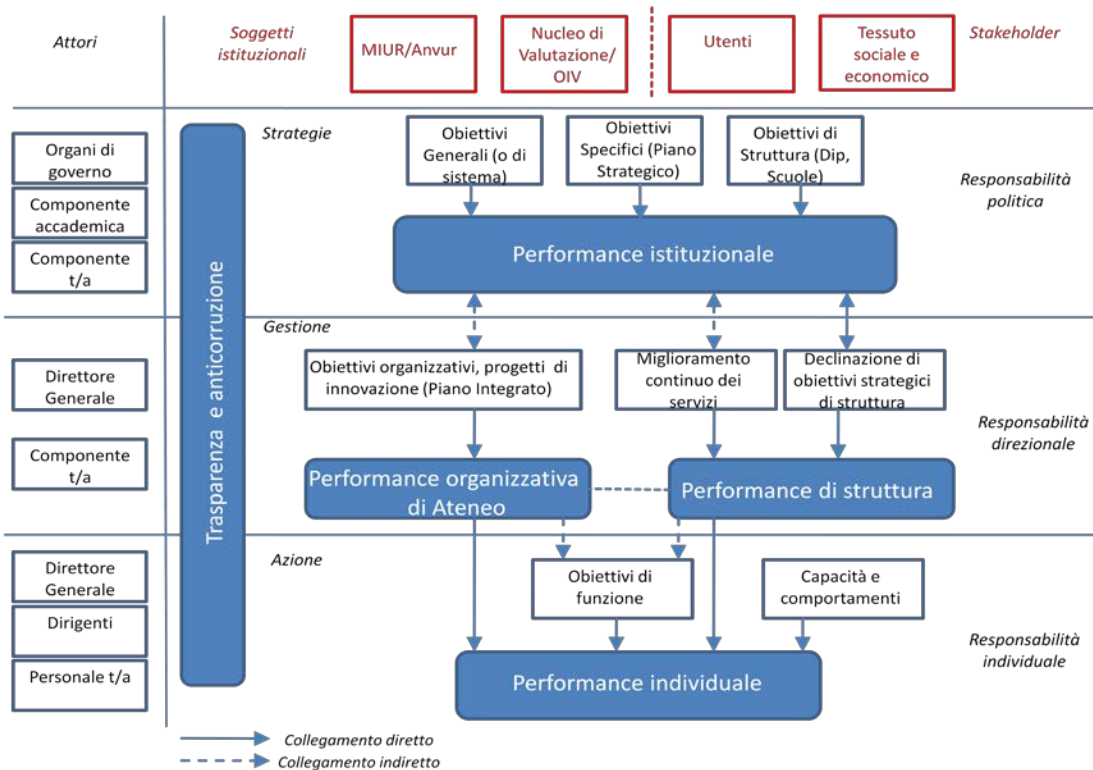
*“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”.*

*Art. 3 c.1 D.Lgs. 150/2009*

L'Università di Firenze programma, misura e valuta le proprie performance a più livelli:

- **Performance istituzionale:** riferita alle politiche generali del sistema universitario nazionale, alle missioni istituzionali, alle strategie dell'Ateneo (cfr. § 2.1);
- **Performance organizzativa di Ateneo:** riferita allo sviluppo complessivo delle attività amministrative e tecnico-gestionali dell'Ateneo (cfr. § 2.2);
- **Performance di struttura:** riferita all'efficienza ed efficacia dei servizi delle unità organizzative della struttura tecnico-amministrativa – aree dirigenziali, Dipartimenti, Scuole (cfr. § 2.3);
- **Performance individuale:** riferita al contributo del singolo ai risultati di struttura e di Ateneo, connessa alla valorizzazione e incentivazione economica del merito (cfr. § 3).

Nell'architettura generale del sistema, i quattro livelli definiti sono distinti per contenuti e responsabilità, pur presentando interrelazioni importanti:



Le esigenze degli *stakeholder* (istituzionali e di riferimento) guidano l'intero ciclo, dalla programmazione degli interventi al controllo finale dei risultati.

Al livello della **performance istituzionale** si recepiscono le **istanze di sistema** adattandole al contesto interno attraverso la definizione degli **obiettivi strategici**, generali di Ateneo e di struttura. Questi, il cui presidio ultimo è fundamentalmente di tipo politico, coinvolgono comunque tutte le componenti dell'Ateneo, chiamate a contribuire agli obiettivi strategici secondo le vocazioni, le modalità organizzative e le competenze professionali di ciascuna.

Gli obiettivi di performance istituzionale rappresentano la cornice nella quale l'amministrazione propone autonomamente i propri obiettivi di **performance organizzativa**, identificando le linee di **sviluppo delle attività di gestione** (da quelle ordinarie a quelle più innovative) che possono favorire complessivamente il perseguimento delle strategie istituzionali. In questo senso, il legame tra strategie e gestione è bidirezionale, ma non deterministico. Il collegamento tra i due piani può essere però anche diretto, laddove un obiettivo strategico necessiti di specifiche azioni amministrative per essere conseguito.

La performance organizzativa di Ateneo e la performance di struttura hanno connotati diversi: la prima stimola una **visione d'insieme e innovativa dei processi gestionali e amministrativi**, attraverso la definizione di obiettivi trasversali a tutta la tecnostruttura, a supporto generale della crescita dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni (missioni e gestione); l'altra seleziona gli ambiti di **miglioramento dei servizi** erogati da ciascuna struttura e, laddove richiesto, declina direttamente **obiettivi derivanti dalle strategie**. Il legame tra i due livelli è unicamente descrittivo: gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo comportano azioni specifiche a livello di struttura, che però non sono valutate singolarmente, così come non sono comprese nella definizione delle azioni di performance organizzativa di Ateneo gli obiettivi specifici di struttura.

Sebbene siano attese ricadute positive reciproche tra risultati di performance delle strutture, organizzativa di Ateneo e istituzionale, la separazione tra i livelli è dettata dalla necessità di non replicare gli oggetti di valutazione, anche ai fini della conseguente attribuzione dei premi economici.

Infatti, coerentemente con i più recenti assunti normativi in materia, alla valutazione della performance organizzativa è attribuito il peso prevalente nella valutazione individuale del personale dirigenziale e con incarichi di responsabilità; le due diverse declinazioni della performance organizzativa (di Ateneo e di struttura) non possono perciò avere lo stesso contenuto. Analogamente, gli **obiettivi di funzione** attribuiti

individualmente, pur potendo scaturire più o meno indirettamente da impulsi strategici, di innovazione organizzativa o di miglioramento delle attività correnti, non possono declinare direttamente azioni previste e oggetto di valutazione nei livelli precedenti; tali obiettivi rappresentano piuttosto il contributo del singolo al miglioramento dei processi di specifica competenza e responsabilità, in relazione al ruolo ricoperto. Nel contesto organizzativo dell'Ateneo fiorentino, questo ambito è assimilabile al concetto e agli **obiettivi della rete professionale**: una matrice che identifica, per i processi e le materie dell'organizzazione di interesse significativo e comune a più strutture, dei referenti centrali e locali con competenze specifiche per materia, orientati a condividere problemi applicativi e soluzioni operative, buone prassi, manutenzione e semplificazione delle procedure, formazione continua.

Di seguito si presentano sinteticamente gli elementi generali del sistema di misurazione e valutazione delle performance; le modalità attuative e i processi specifici di ciascun livello verranno dettagliati nei capitoli successivi.

## 1.1 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Nell'Ateneo fiorentino i soggetti coinvolti nel ciclo integrato di gestione della performance organizzativa sono:

- gli **stakeholders**: i portatori di interesse, ovvero gli utenti reali e potenziali, interni ed esterni, forniscono elementi essenziali a rilevare gli obiettivi più importanti in funzione dei loro bisogni e delle loro attese e sono coinvolti nei processi di valutazione, attraverso diversi canali di comunicazione per la rilevazione dell'efficacia percepita dei servizi (indagini di *customer satisfaction*, *focus group*, procedure di reclamo, *social network*);
- gli **Organi centrali di indirizzo politico-amministrativo**: definiscono gli obiettivi strategici e le priorità da assegnare al Direttore Generale; approvano il Piano Integrato e la Relazione sulle Performance;
- le **strutture**: la loro *governance* partecipa ai processi di programmazione strategica individuando linee di sviluppo specifiche da perseguire, con il supporto del personale tecnico amministrativo afferente; il Direttore del Dipartimento valuta la prestazione individuale del RAD di concerto con il Direttore Generale e la performance del personale tecnico afferente al Dipartimento;
- il **Direttore Generale**: individua gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, delle strutture e di funzione per l'intera tecnostruttura e ne monitora l'andamento in corso d'opera; valuta a fine esercizio i risultati organizzativi e la performance individuale dei Dirigenti e, di concerto con il Direttore del Dipartimento, dei RAD. Le strutture organizzative delle funzioni direzionali forniscono supporto all'intero processo in ogni fase del ciclo;

- i **Dirigenti**: coadiuvati dai responsabili delle unità organizzative che afferiscono alle aree di competenza, definiscono la pianificazione operativa derivante dalle linee strategiche e dagli obiettivi organizzativi generali; valutano le prestazioni individuali del personale coinvolto negli obiettivi di performance;
- i **RAD** (Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti): professionalmente dipendenti dalla Direzione Generale, affiancano funzionalmente il Direttore e gli organi del Dipartimento nella realizzazione della pianificazione strategica dipartimentale e degli obiettivi di struttura; valutano le prestazioni individuali del personale con funzioni specialistiche coinvolto negli obiettivi di performance e di tutto il personale senza incarichi afferente al Dipartimento e alla Scuola, ad esclusione dei tecnici;
- il **personale tecnico amministrativo**: con livelli di responsabilità differenziati in relazione alla categoria e all'incarico, partecipa alle azioni richieste per il conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, di struttura e di funzione;
- il **Nucleo di Valutazione**: nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) garantisce la correttezza metodologica in ogni fase del processo (identificazione degli obiettivi, misurazione, monitoraggio, valutazione); dà parere vincolante al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance; valida la Relazione sulla Performance.

## 1.2 FASI E SCADENZE

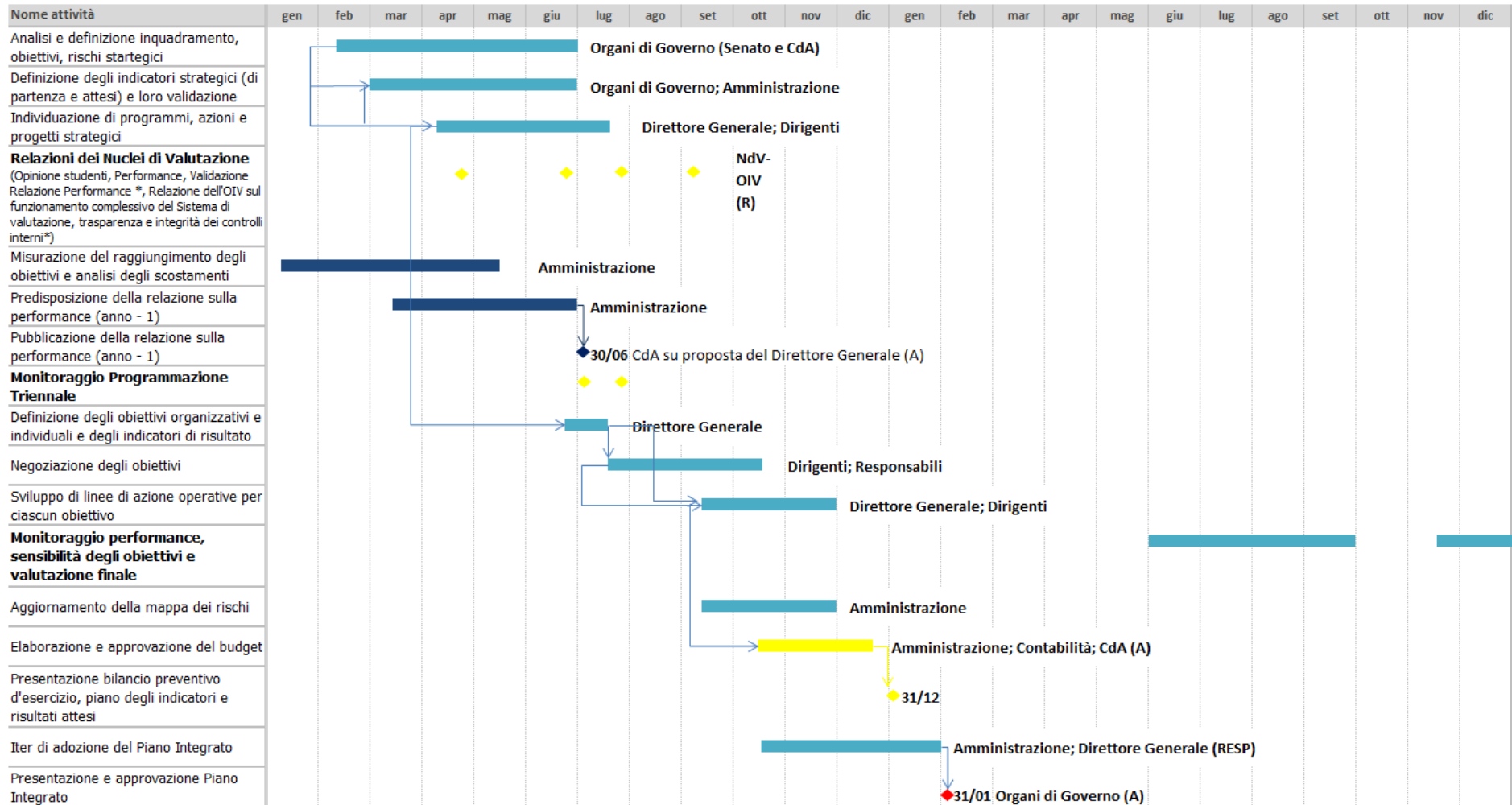
### Fasi del ciclo delle performance

- *“Definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (target) e dei rispettivi indicatori;*
- *Collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;*
- *Monitoraggio in corso d’esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- *Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;*
- *Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell’amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, gli utenti e ai destinatari dei servizi;*
- *Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.”*

Art. 4 D.Lgs. 150/2009

Il diagramma seguente riporta lo svolgimento temporale delle attività connesse al ciclo integrato delle performance nell’Ateneo fiorentino, che vengono brevemente descritte nei paragrafi successivi.

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



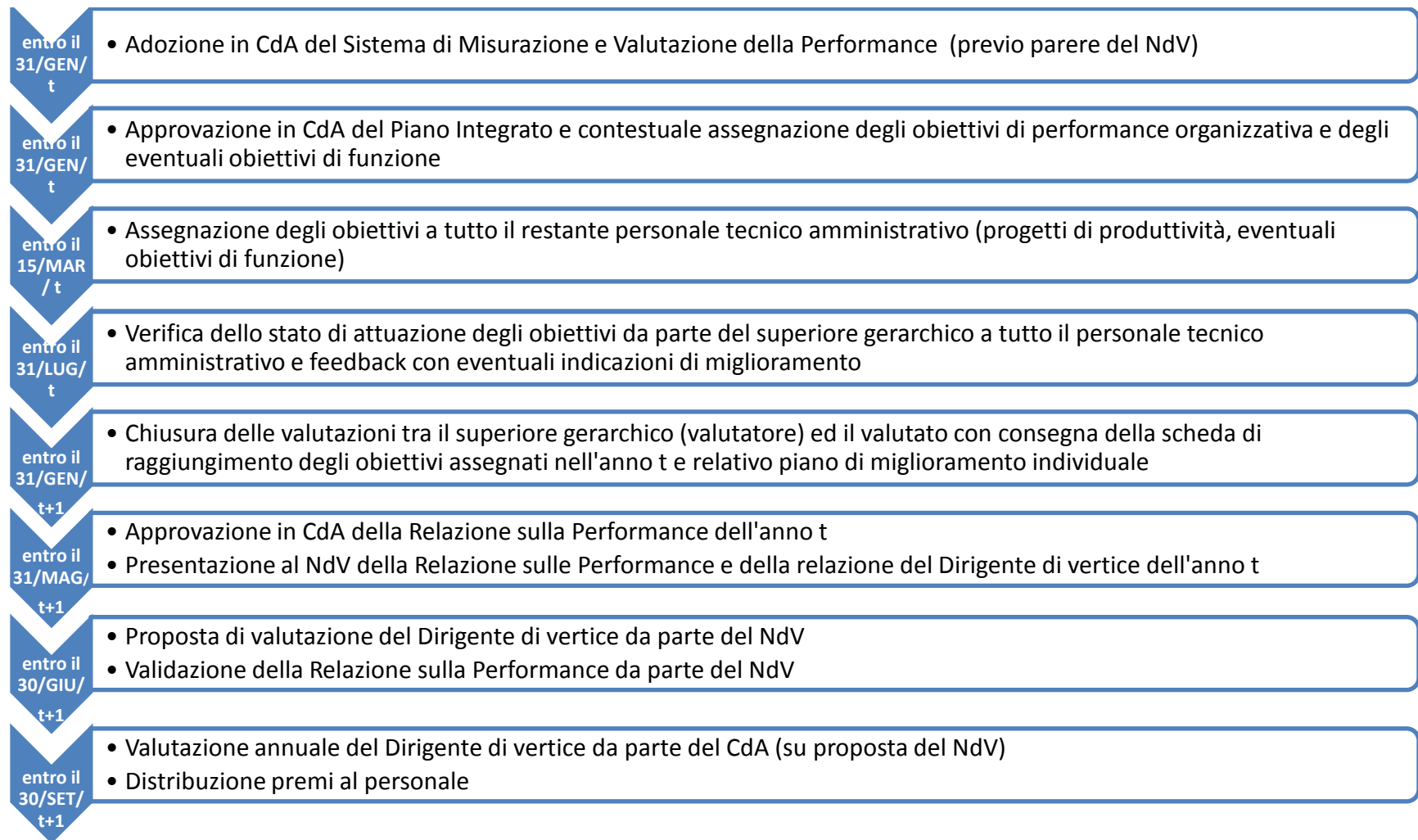
\* scadenze non stabilite dalla legge

(A)= approvazione

(R)= redazione

(RESP)=responsabile

**Schema temporale di assegnazione degli obiettivi al personale tecnico amministrativo e valutazione**



### 1.2.1 PROGRAMMAZIONE

Con visione unitaria, l'Ateneo coordina gli indirizzi della **pianificazione strategica** raccolta nei diversi atti di programmazione (Piano Strategico, Bilancio, Piano Edilizio, Piano della Comunicazione, Piano della Formazione Piano di Internazionalizzazione, programmazione del personale) con gli obiettivi di **qualità dei servizi e di trasparenza e contrasto alla corruzione**. A tal fine integra i contenuti del Piano della Performance (D.Lgs. 150/2009, art. 10, c. 1, lett. a), del bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio (D.Lgs. 18/2012, art. 5), del programma triennale per la trasparenza e integrità (D.Lgs. 33/2013), del programma triennale anticorruzione (L. 190/2012), nel **Piano Integrato**, ovvero "il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria" (Linee Guida dell'ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane 2015).

Il processo di programmazione è condotto in ateneo secondo le metodologie della direzione per obiettivi, che comporta l'assunzione di decisioni:

- sulla selezione dei fenomeni su cui concentrare l'attenzione e il controllo dei fattori della loro evoluzione (analisi del contesto interno ed esterno, che può essere ad esempio condotta tramite analisi SWOT o di scenario);
- sulla definizione dello stato futuro ricercato, che porta alla descrizione di obiettivi; gli obiettivi devono essere specifici e non generici, misurabili, raggiungibili con le risorse disponibili e nell'orizzonte temporale definito, sfidanti ma realistici<sup>2</sup> (pianificazione);
- sulle attività, i tempi, le modalità, le competenze e l'organizzazione necessarie per conseguire gli obiettivi (pianificazione operativa);
- sulle risorse umane, materiali, finanziarie da impiegare (allocazione delle risorse).

Nei capitoli successivi si definiscono le modalità di programmazione degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e di struttura (che confluiscono nel Piano Integrato – cfr. § 2) e di performance individuale (dettagliati nelle schede individuali di valutazione – cfr. § 3) e i relativi metodi di misurazione dei risultati.

---

<sup>2</sup> Obiettivi cosiddetti SMART, acronimo di *specific* (specifico, non generico), *measurable* (misurabile), *achievable* (raggiungibile), *realistic* (realistico) e *time-bound* (da raggiungere in un tempo definito).



### 1.2.2 MISURAZIONE DEI RISULTATI

Alla pianificazione degli obiettivi si accompagna la preventiva identificazione di specifici **indicatori di risultato** e la fissazione di un **target (risultato atteso)**.

Ad ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore, scelto in funzione:

- della sua capacità di rappresentare gli effetti del raggiungimento dell'obiettivo;
- della natura dell'obiettivo (di progetto o di processo, cfr. § 2.2);
- della sua misurabilità, preferibilmente oggettiva (misurazioni sull'efficienza, sull'efficacia reale, sui volumi di carico dei processi/servizi); qualora non sia altrimenti fattibile, per mitigare la soggettività delle misurazioni è opportuno predefinire nel dettaglio e condividere con gli interessati l'oggetto di osservazione e le scale di valutazione (misurazioni sulla soddisfazione dell'utenza, sulle capacità e sui comportamenti);
- della reperibilità dell'informazione (da fonti ufficiali e indipendenti del dato, mediante raccolta ad hoc, o per osservazione diretta).

Qualora si utilizzino set di indicatori multipli per qualificare aspetti diversi dell'obiettivo, sarà stabilito il peso relativo di ognuno e le modalità di sintesi ai fini della valutazione finale.

Ad ogni indicatore è associato un target, definito sulla base di risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (trend temporale – valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*) e adeguato alle risorse allocate all'obiettivo e alle condizioni di svolgimento delle attività.

La misurazione dei risultati organizzativi consiste nella **quantificazione del grado di attuazione degli obiettivi**, calcolata comparando il target previsto e quello verificato alle scadenze definite per i monitoraggi e/o a fine ciclo. In caso di obiettivi con svolgimento pluriennale con un solo target definito alla scadenza del progetto il controllo annuale potrà avere ad oggetto una verifica della consistenza di andamento tra il valore misurato dell'indicatore e il suo target finale.

La misurazione dei risultati individuali avviene verificando il grado di conseguimento degli eventuali obiettivi di funzione assegnati e le competenze e confrontando i comportamenti del singolo con quelli attesi secondo un catalogo predefinito e condiviso.

### 1.2.3 MONITORAGGI

Il monitoraggio è il **controllo periodico e sistematico** delle fasi e dei contenuti del ciclo delle performance.

L'amministrazione prevede almeno un monitoraggio intermedio (da svolgersi a metà del periodo di esercizio o a scadenze regolari distribuite proporzionalmente nell'arco dell'anno) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di

programmazione e sullo sviluppo delle capacità e comportamenti individuali, anche al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera (rimodulazione dei piani operativi o delle risorse assegnate, formazione specifica...).

Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di verificare l'adeguata messa in atto del sistema in ogni fase del ciclo.

Indipendentemente dal monitoraggio periodico, il Direttore Generale e tutti gli altri soggetti coinvolti nella gestione degli obiettivi (dirigenti, responsabili di struttura organizzativa, singoli valutati) sono tenuti a segnalare e documentare l'eventuale insorgenza di cause che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o dei valori di target previsti. Qualora ciò dipenda da motivi al di fuori del controllo dell'assegnatario dell'obiettivo, il Direttore Generale (o il valutatore deputato) provvede all'assegnazione di nuovi obiettivi o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati; tali eventuali modifiche devono essere formalizzate con le stesse modalità impiegate per l'assegnazione dell'obiettivo originale e comunicate agli organi coinvolti nella gestione e valutazione del ciclo della performance (Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione).

#### 1.2.4 VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE

La valutazione della performance organizzativa consiste nella **misurazione a fine ciclo** dei risultati conseguiti dalla struttura e dall'amministrazione nel suo complesso in rapporto ai target programmati, a cui si accompagna una **riflessione argomentata** e un **giudizio di merito** sulle modalità di attuazione e i fattori che hanno inciso (in positivo e in negativo) sul risultato.

La valutazione della performance individuale, tenuto conto dei criteri e dei fattori di valutazione descritti nel capitolo 3, somma ai risultati organizzativi (che si ribaltano sulla valutazione della prestazione individuale secondo le pesature stabilite per ciascuna tipologia di personale in relazione al livello di responsabilità e incarico) un giudizio ragionato sulle capacità e sui comportamenti del singolo (ovvero l'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento della performance organizzativa e di struttura), basato sull'osservazione diretta e su elementi oggettivi che possono costituire una possibile fonte di informazione. Prevede un processo di autovalutazione seguito dalla valutazione da parte dei responsabili di livello superiore all'interno della propria area di afferenza.

Gli esiti della misurazione e valutazione delle performance organizzativa (istituzionale, di Ateneo e di struttura) e della performance individuale sono presentati nella Relazione sulle Performance, che evidenzia in modo globale e integrato i risultati prodotti nell'anno

precedente sia nell'ambito strategico (attraverso le valutazioni di ANVUR – es. AVA, VQR – e i monitoraggi sul Piano Strategico) che gestionale (risorse finanziarie, umane e logistiche, conseguimento delle azioni programmate nel Piano Integrato, livelli di trasparenza e integrità, benessere organizzativo e pari opportunità), con particolare attenzione alla soddisfazione degli utenti e al posizionamento nel panorama nazionale. Il contributo della componente tecnico amministrativa è rappresentato in forma aggregata attraverso la quantificazione percentuale del grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e della performance di struttura e le valutazioni individuali medie conseguite da ciascuna categoria di personale, divise per capacità e comportamenti e obiettivi di funzione.

La Relazione è strumento di rendicontazione agli Organi di Governo e agli organismi di controllo interni ed esterni (Nucleo di Valutazione/OIV, ANVUR), ma anche di trasparenza e *accountability* per gli *stakeholder* esterni; è pubblicata sul "Portale della trasparenza" e sul sito web dell'Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente".

La Relazione sulla Performance è soggetta alla validazione del Nucleo di Validazione, presupposto necessario per la successiva attribuzione dei premi.

### 1.3 SISTEMI INFORMATIVI

La raccolta e analisi delle informazioni relative al ciclo delle performance avviene coordinando più fonti (database interni ed esterni all'Ateneo, rapporti e relazioni...), ma la complessità del sistema richiede l'utilizzo di sistemi informativi dedicati.

L'Ateneo si è dotato nel tempo di piattaforme informatiche per la gestione dei processi di valutazione individuale; in particolare già dal 2010 la valutazione individuale del personale senza incarichi e dei progetti di produttività viene condotto telematicamente attraverso l'applicativo "Produttività" (<http://valutazione.sf-csiaf.unifi.it/login.php>) e dal 2016 anche le schede di valutazione del personale con incarichi di responsabilità vengono gestite con l'utilizzo dell'applicativo "Performance" (<https://websol.unifi.it/>).

Con la crescente importanza attribuita alla misurazione, valutazione e rendicontazione trasparente dei risultati di performance organizzativa si rende necessario disporre di analoghe piattaforme anche per questo ambito; l'Ateneo sta pertanto sviluppando l'applicativo "Performance" in modo che inglobi i livelli di:

- Performance organizzativa di Ateneo: si prevede una sezione ad accesso autenticato che permetta al responsabile del progetto/obiettivo di caricare le evidenze documentali a supporto della misurazione e valutazione e al Direttore Generale di inserire le proprie osservazioni e valutazioni in fase di monitoraggio e valutazione finale. La sintesi delle valutazioni finali, oltre a essere direttamente collegata alle schede di valutazione individuali secondo le pesature previste dal sistema (cfr. § 3), potrà confluire in una sezione pubblica.

- Performance organizzativa delle strutture: sezione ad accesso autenticato che include le schede di ciascuna struttura sottoposta a valutazione (cfr. allegato A); la compilazione avviene in parte d'ufficio (per i dati sulla *customer satisfaction* e efficienza in possesso dell'amministrazione). La valutazione finale dipende dalla duplice validazione della scheda da parte di tutti i valutatori previsti (Direttore Generale, Rettore per le aree dirigenziali; Direttore Generale, Direttore di Dipartimento/Presidente di Scuola per i Dipartimenti e le Scuole). Anche in questo caso la sintesi delle valutazioni finali, oltre a essere direttamente collegata alle schede di valutazione individuali secondo le pesature previste dal sistema (cfr. § 3), potrà confluire in una sezione pubblica.
- Performance individuale del personale con incarichi: sezione ad accesso autenticato che include le schede di valutazione individuali (cfr. allegato B) per ogni unità di personale che ricopra una posizione organizzativa in Ateneo (Direttore Generale, Dirigenti, Dirigenti con assegnazione di incarichi aggiuntivi, EP, B-C-D con incarico). La scheda rappresenta gli ambiti di valutazione con le relative pesature e permette di caricare le evidenze documentali a supporto dell'autovalutazione e valutazione, in un rapporto diretto tra valutatore e valutato. Gli esiti dei monitoraggi, la valutazione finale e il piano di miglioramento sono visibili unicamente agli utenti abilitati per quella scheda.
- Performance individuale del personale senza incarichi: si prevede di unificare nello stesso applicativo anche la valutazione individuale del personale senza incarichi, attualmente gestita attraverso l'applicativo Produttività.

L'implementazione dell'applicativo avverrà gradualmente, compatibilmente con le tempistiche di monitoraggio e valutazione delle performance ai diversi livelli.

## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVE

Il termine performance organizzativa assume, nell'ambito di un sistema complesso come quello universitario e della dualità che lo contraddistingue, riferimenti potenzialmente ambigui; da qui nasce la necessità di individuare chiaramente i piani di responsabilità di competenze e prestazioni sostanzialmente diverse tra la compagine accademica e di governo politico e quella tecnico-amministrativa e direzionale, pur riconoscendone l'effettiva interdipendenza.

### 2.1 PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La performance istituzionale esprime i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso attraverso l'azione integrata delle componenti politiche, accademiche e amministrativo-gestionali nel perseguimento degli **obiettivi istituzionali, strategici e di sistema**. Raccoglie i risultati relativi:

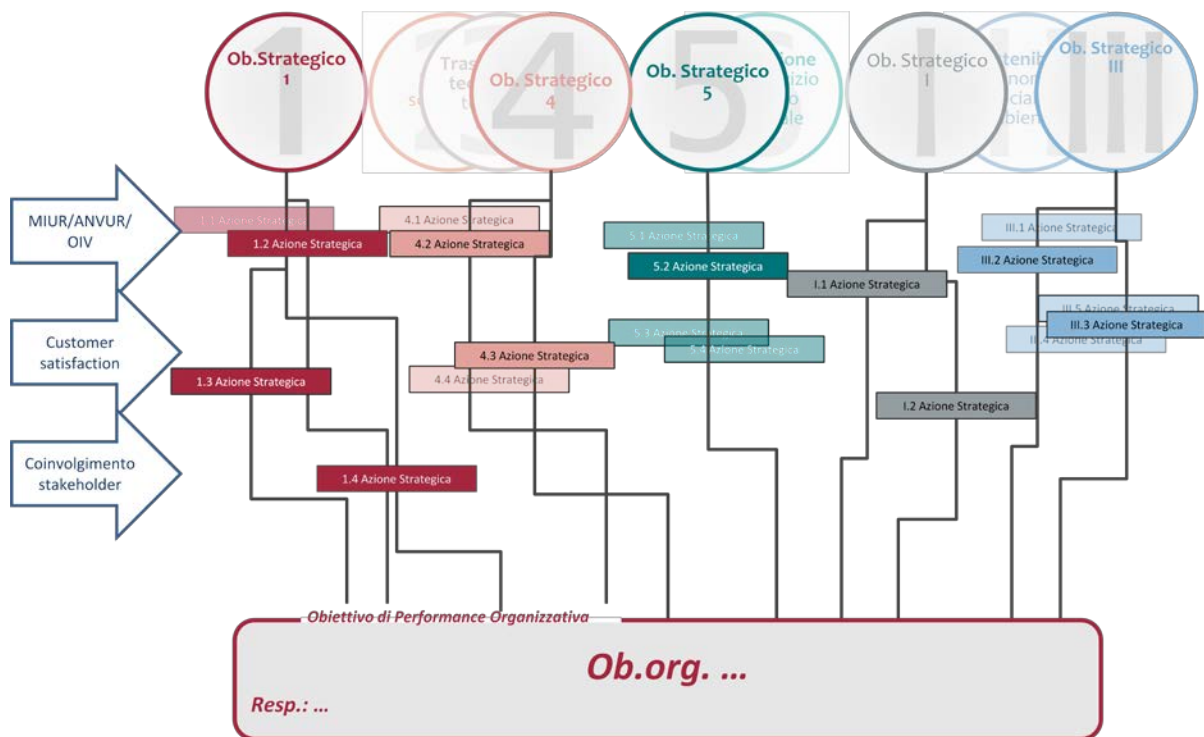
- alla qualità ed efficacia delle attività relative alle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), misurate prevalentemente attraverso le rilevazioni del sistema di valutazione dell'Università e della Ricerca messe in atto da ANVUR (AVA, VQR, terza missione);
- al conseguimento degli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche del sistema nazionale Università, definiti nei diversi documenti di indirizzo programmatico emanati dal MIUR (Atto di Indirizzo, decreti per la Programmazione Triennale, Programma Nazionale per la Ricerca...), misurati attraverso gli indicatori stabiliti dagli atti stessi di programma;
- al raggiungimento dei target degli obiettivi specifici definiti autonomamente dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel proprio Piano Strategico triennale, tenendo conto degli obiettivi generali, delle proprie specificità e vocazioni, della soddisfazione dei bisogni degli utenti e del tessuto sociale di riferimento, delle sollecitazioni dei referenti istituzionali interni ed esterni; a questo livello è sintetizzata anche la pianificazione strategica dei Dipartimenti e delle Scuole, proposta in coerenza con le linee strategiche generali;
- all'efficienza nella gestione economica e finanziaria dell'ente (variazioni nel FFO, ISEF, Indice spese di personale, livello di indebitamento...).

La misurazione di questi aspetti avviene con la cadenza prevista dai singoli atti di programmazione/strumenti di valutazione ed è rendicontata agli stakeholder annualmente nella Relazione sulla Performance e nella relazione allegata al bilancio unico annuale d'esercizio.

Gli obiettivi generali e specifici (strategici) coinvolgono potenzialmente ogni componente del sistema universitario:

- hanno **premesse e responsabilità politiche** nella scelta degli ambiti, definizione degli obiettivi e target, identificazione delle azioni necessarie per conseguirli;
- prevedono la **partecipazione delle strutture accademiche e del corpo docente**, chiamati ad allinearsi alle strategie generali proponendo obiettivi legati alla propria vocazione scientifica (che confluiscono nei documenti di pianificazione dei Dipartimenti e delle Scuole) e potendo disporre per tali scopi del budget assegnato;
- comportano un **contributo dell'organizzazione amministrativa**, diretto (con la previsione di specifiche azioni di performance organizzativa necessarie per il conseguimento dell'obiettivo strategico) o indiretto (per il supporto generale alle attività istituzionali);
- orientano le attività dei **singoli attori** (docenti, personale tecnico amministrativo), ognuno per le proprie competenze, disposizioni e responsabilità, verso il raggiungimento degli obiettivi comuni.

La valutazione della performance istituzionale e la programmazione strategica sono la necessaria **premessa al ciclo delle performance**, che è però, per assunto normativo, **propriamente definito sull'amministrazione**; ai fini applicativi e per gli effetti che ne conseguono (valutazione individuale e indennità economiche correlate) tale livello non rileva dunque di per sé, ma le **implicazioni delle linee strategiche sull'attività amministrativa** sono sviluppate nel Piano Integrato attraverso l'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo.



## 2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

La performance organizzativa di Ateneo rappresenta i risultati conseguiti dalla componente tecnico amministrativa – negli ambiti e con le modalità di autonomia organizzativa che le sono proprie, ma sempre in sinergia con gli indirizzi strategici – nella realizzazione di **obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali.**

## Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

- *“L’attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;*
- *L’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- *La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;*
- *La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione delle competenze professionali e le capacità di attuazione di piani e programmi;*
- *Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- *L’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- *La qualità e la quantità dei servizi erogati;*
- *Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.”*

Art. 8 D.Lgs. 150/2009

Auspiciando il rilascio, da parte di ANVUR, di una piattaforma comune di indicatori per la valutazione multidimensionale della performance organizzativa degli atenei, l’Ateneo individua nel Piano Integrato gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo per il triennio di riferimento e i relativi indicatori e target.

Il raccordo tra le strategie e la declinazione in obiettivi di performance organizzativa non è necessariamente articolato in stretta logica di *cascading*. Infatti, le missioni e gli obiettivi strategici (che hanno un presidio e una responsabilità specifica negli organi di governo politico dell’Ateneo) possono trovare sostegno nell’amministrazione in modi diversi:

- nell’ordinario agire dell’amministrazione: in questo senso il continuo miglioramento della qualità delle attività correnti è di per sé di supporto alle strategie. Questo si rimarca nella scelta di valutare nelle performance di struttura anche i livelli dei servizi normalmente erogati;
- nelle scelte organizzative e gestionali generali che, attraverso l’innovazione, l’attenzione all’utenza, la valorizzazione delle risorse umane e patrimoniali danno impulso trasversale alla performance istituzionale. Questo aspetto rappresenta l’ambito di azione del Direttore Generale e sostanzia la performance organizzativa di Ateneo;

- nella formulazione a cascata di obiettivi organizzativi direttamente correlati, laddove un'azione specifica della componente amministrativa sia effettivamente presupposto necessario per conseguire l'obiettivo strategico. Questo può avvenire sia per le aree dell'amministrazione centrale, che più in particolare nelle strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole) in cui la componente accademica e quella amministrativa interagiscono a più stretto contatto.

Nella definizione del Piano Integrato danno impulso all'individuazione degli obiettivi di performance:

- gli indirizzi delineati dagli Organi di Governo dell'Università nei documenti e atti di programmazione strategica (Piano Strategico, Programmazione triennale, Bilancio, Politiche per la Qualità, Piano di Internazionalizzazione, Programmazione del personale, Piano Edilizio, Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione...);
- le evidenze emerse nelle analisi SWOT e di posizionamento;
- i bisogni manifestati dagli utenti di riferimento;
- la condivisione con gli *stakeholder*.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono individuati dal Direttore Generale come espressione della sua responsabilità di governo delle risorse e della compagine tecnico-amministrativa, attraverso un percorso di confronto con il Rettore e la sua squadra di governo, i Dirigenti e i responsabili dei processi amministrativi.

Gli obiettivi di performance organizzativa possono caratterizzarsi, a seconda che siano prevalentemente orientati all'innovazione, piuttosto che al miglioramento del funzionamento ordinario, rispettivamente come obiettivi di progetto e obiettivi di processo:

- **obiettivi di progetto:** perseguono risultati di significativo impatto sulla qualità dei servizi, sulla soddisfazione degli utenti e sull'utilizzo ottimale delle risorse, legati a specifici interventi con fasi di realizzazione definite. Hanno natura direzionale, pur legandosi in senso ampio alle strategie complessive dell'Ateneo. Prevedono piani operativi spesso complessi, di portata pluriennale, risorse dedicate, e il necessario coinvolgimento di più aree organizzative nella loro realizzazione; per questo motivo sono sviluppati e valutati nell'ambito della performance organizzativa di Ateneo.
- **obiettivi di processo:** volti al miglioramento dei servizi e all'ottimizzazione nell'uso delle risorse, rappresentano la prestazione richiesta alle unità organizzative per il miglioramento continuo della qualità (nei *service level agreements*, nelle competenze del personale), dell'efficacia percepita (*customer satisfaction*) e dell'efficienza (contenimento della spesa, acquisizione e utilizzo dei beni logistici e strumentali) dei processi normalmente gestiti dalle strutture.

La performance organizzativa di Ateneo valorizza l'**azione amministrativa a supporto trasversale delle linee strategiche**, in funzione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche disponibili e nel rispetto della trasparenza delle informazioni e della prevenzione dei comportamenti illeciti.



Gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo coinvolgono come un unico corpo tutte le articolazioni dell'amministrazione, dalle aree dell'amministrazione centrale, ai Dipartimenti, Scuole e Centri.

In funzione di questi principi, non sono declinati a cascata dagli obiettivi strategici ma sono identificati attraverso macro settori di intervento, capaci di influire su più assi della performance complessiva dell'Ateneo, in una **visione globale delle strategie, della gestione e della soddisfazione degli stakeholder**.

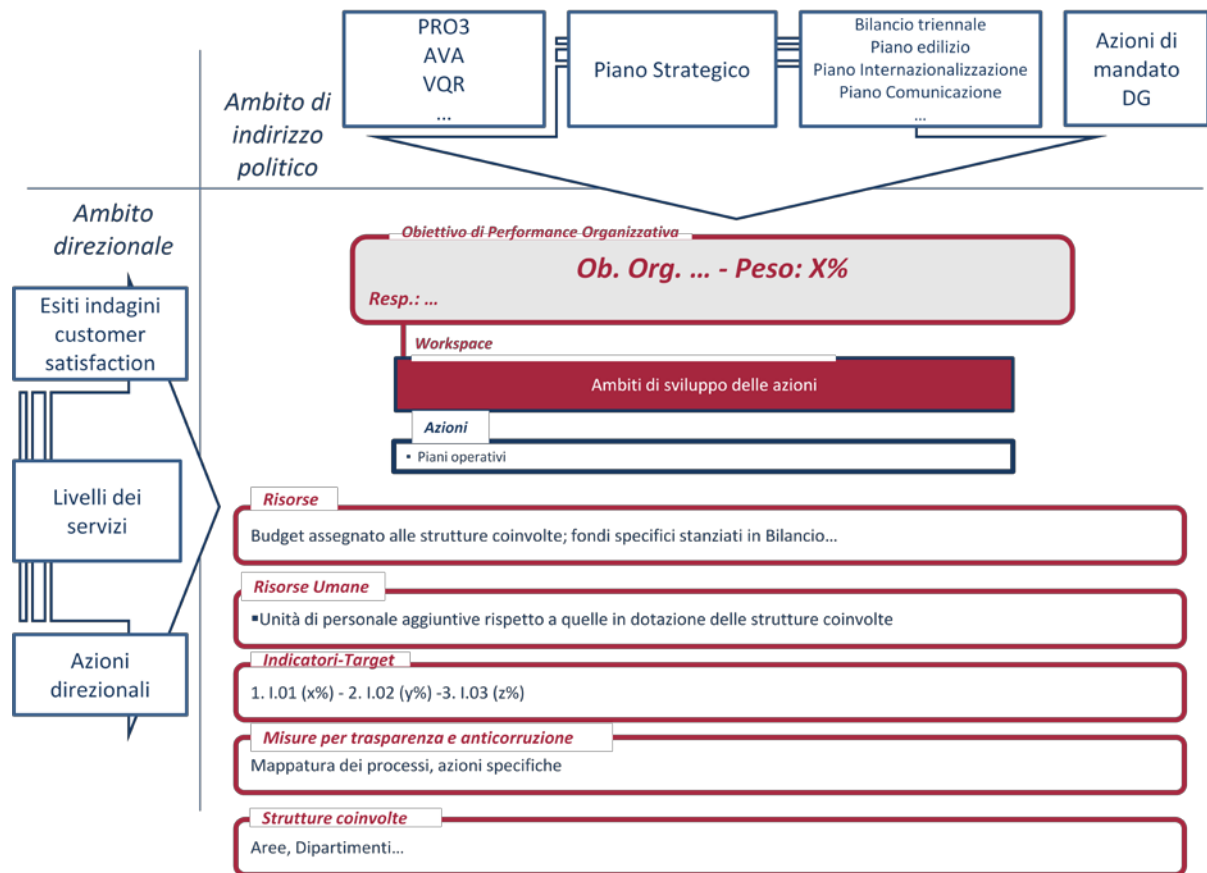
Gli obiettivi di performance organizzativa così definiti attraversano le **strutture organizzative di tutto l'Ateneo**, che, indipendentemente dallo specifico contributo di ognuna, sono ritenute tutte **ugualmente compartecipi e corresponsabili del loro raggiungimento**; per questo motivo non sono definite pesature relative alle responsabilità precise delle singole strutture.

La programmazione della performance organizzativa di Ateneo avviene nel Piano Integrato, nel quale sono limitati i macroambiti e gli obiettivi concreti su cui l'Amministrazione intende concentrare l'attenzione e le risorse nel triennio di riferimento. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale relativo al grado di complessità e rilevanza generale.

In base agli accordi sindacali vigenti, il Direttore Generale può stabilire che alcuni degli obiettivi organizzativi di Ateneo, per la loro rilevanza, il loro specifico contenuto e l'impegno attuativo previsto, siano caratterizzati come **progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale**. Tali progetti devono comunque seguire un iter analogo a quello previsto da questo Sistema per quanto riguarda la definizione dell'obiettivo, l'individuazione delle strutture e del personale coinvolto, i monitoraggi e la verifica finale del risultato organizzativo. In ragione della disponibilità annuale dei fondi per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo, il conseguimento dei progetti di innovazione tecnologica e gestionale potrà dare luogo alla corresponsione di indennità economiche (aggiuntive rispetto a quelle spettanti per il conseguimento di eventuali altri obiettivi già assegnati, purché chiaramente distinti da questi) al personale che vi ha preso parte, previa valutazione individuale del contributo offerto alla realizzazione dell'obiettivo. L'eventuale attivazione di progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale è condotta entro il ciclo delle performance di Ateneo; pertanto, qualora tali progetti non siano già proposti e identificati per tali nel Piano Integrato, dovrà esserne data comunicazione ai soggetti coinvolti nella gestione e valutazione della performance (Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione) e l'eventuale incentivazione economica è soggetta alla loro rendicontazione nella Relazione sulla Performance e validazione della stessa da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono tipicamente articolati definendo:

- il **contesto** di riferimento (esterno ed interno);
- le **azioni** ritenute necessarie per conseguire l'obiettivo;
- le **responsabilità organizzative** (referente del progetto, unità organizzative coinvolte nelle diverse azioni);
- la **tempistica** di attuazione delle azioni (cronoprogramma delle attività) con l'indicazione delle *milestones*, ovvero dei **traguardi intermedi** (eventi/documenti...), sulla base dei quali sarà effettuato il monitoraggio in corso d'esercizio;
- le potenziali implicazioni sul piano della **trasparenza e anticorruzione**, e le conseguenti azioni di contrasto ai relativi rischi;
- le **risorse economiche, umane e strumentali**, disponibili e da acquisire, e il collegamento con le voci di bilancio da cui si evince la copertura dei costi relativi alle azioni;
- gli **indicatori di risultato e i target** per ciascuna annualità di svolgimento del progetto, **con le relative definizioni, modalità di calcolo e metriche**, sulla base dei quali avverrà la valutazione;
- i risultati attesi in termini di benefici per gli *stakeholder*.



Possibili **indicatori di risultato** sono:

- **stato di avanzamento** dei progetti: stabilisce la percentuale di azioni realizzate rispetto a quelle previste in relazione alle *milestones* indicate nel cronoprogramma delle attività;
- **capacità di spesa**: indica attraverso il rapporto tra stanziamento, spesa programmata ed effettuata la coerenza tra pianificazione operativa e modalità di utilizzo delle risorse economiche assegnate al progetto, premessa per il successivo sviluppo dei sistemi di *performance budgeting*;
- **volumi di prestazione**: oggettivano il risultato atteso in termini di output specificatamente correlati alle azioni operative. Richiedono la preventiva identificazione dello stato di partenza e una quantificazione ragionevole dell'evoluzione attesa sulla base dei fattori di contesto noti all'atto della progettazione;
- **indicatori di efficienza**: rilevano un incremento dell'economicità (riduzione dei costi) a fronte di un'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse umane e/o logistiche;
- **indicatori di efficacia reale**: sono legati alle dimensioni di valutazione della qualità dei servizi erogati (accessibilità, tempestività, trasparenza, conformità agli standard identificati...) e convergono verso la successiva definizione degli accordi sui livelli dei servizi (*service level agreements*, SLA) che l'ente si impegna a rispettare;
- **soddisfazione dell'utenza**: misurano attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e *focus group* il valore assoluto o la variazione nel tempo del livello di soddisfazione per i servizi o per l'esito di un progetto, ovvero il posizionamento relativamente ad un *benchmark*.

Nella scelta dell'indicatore si favoriscono quelli più idonei a rendere evidente la natura dell'obiettivo (di progetto o di processo) e le sue finalità (es. contenimento della spesa, soddisfazione dell'utenza...), misurabili quanto più oggettivamente possibile tenendo conto della disponibilità del dato:

Tipo indicatore	Oggettivi				Osservabili	
	Efficacia reale	Capacità di spesa	Volumi di prestazione	Efficienza	Stato avanzamento progetto	Soddisfazione utenza
<b>Tipo obiettivo</b>						
Obiettivi di progetto	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obiettivi di processo	✓		✓	✓		✓

Ad ogni obiettivo di performance organizzativa di Ateneo, indipendentemente dalle singole azioni previste, è associato un unico indicatore di risultato e il suo target (che può eventualmente essere la sintesi di più indicatori definiti ai livelli sottostanti, definiti e ponderati nel Piano Integrato, ma non valutati singolarmente ai fini della determinazione dell'esito finale dell'obiettivo). Per i progetti pluriennali, è definito un indicatore e target

unico per ogni annualità di svolgimento del progetto; l'indicatore può differire per ciascun anno, andando a monitorare aspetti diversi della realizzazione dell'obiettivo, oppure può rimanere lo stesso per tutti gli anni di applicazione, identificando target incrementali.

Deve essere sempre definita anche la metrica di valutazione, che permette di riportare il valore target ad un grado percentuale di conseguimento dell'obiettivo (in una scala continua da 0% a 100% ovvero secondo la fascia indicata nella scheda dell'obiettivo).

Gli obiettivi proposti nel Piano Integrato si intendono come piani immediatamente operativi e autorizzativi della spesa, e pertanto eseguibili non appena approvato il Piano; le azioni richieste alle strutture coinvolte sono circostanziate anche nelle schede di valutazione delle singole strutture con finalità esclusivamente descrittiva, senza implicazioni di tipo valutativo a livello di performance di struttura.

Il controllo in corso d'esercizio sull'andamento degli obiettivi avviene mediante il contatto continuativo tra il referente dell'obiettivo e i soggetti/le strutture coinvolte nelle azioni.

Il Direttore Generale effettua il monitoraggio intermedio nelle diverse fasi attuative sulla base delle evidenze documentate presentate dal referente dell'obiettivo sullo stato di avanzamento e/o della rilevazione degli indicatori quantitativi previsti.

Per la valutazione finale annuale dell'obiettivo, si misura il grado percentuale di rispetto del target unico in relazione alla metrica stabilita. Per la valutazione dei progetti pluriennali è preso in considerazione il target stabilito per l'annualità di riferimento.

### 2.2.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

La misurazione annuale della performance organizzativa di Ateneo sintetizza gli esiti dei singoli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo in un unico valore percentuale che rende conto del risultato complessivo rispetto a quanto programmato.

Nel Piano Integrato è annualmente stabilita, in base alla loro rilevanza e complessità, una pesatura percentuale degli obiettivi di performance organizzativa.

Il calcolo del risultato complessivo è effettuato moltiplicando il grado percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo per il suo indice di rilevanza e sommando quindi i valori ponderati.

Obiettivo organizzativo di Ateneo	Peso %	Valutazione (0-100%)
Ob.org. 1	X	A
Ob.org. 2	Y	B
Ob.org. N	Z	C

Performance organizzativa di Ateneo (0-100%)	$A*0.X + B*0.Y + C*0.Z$
--	-------------------------

Il valore così ottenuto si applica alla performance individuale di tutto il personale per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto (cfr. § 3).

### 2.3 PERFORMANCE DELLE STRUTTURE

La performance di struttura misura la capacità delle varie articolazioni amministrative dell'Ateneo, ciascuna negli ambiti di diretta competenza, di:

- **supportare le attività istituzionali e strategiche** assecondando gli impulsi provenienti dalla componente politica e accademica;
- **erogare i servizi all'utenza** interna ed esterna in modo efficace ed efficiente, perseguendo il miglioramento permanente e l'ottimizzazione dei processi.

Le strutture soggette a valutazione sono:

- le aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale;
- i Dipartimenti;
- le Scuole.

Inoltre, viene valutata la performance di quelle unità rette da una funzione dirigenziale e con afferenza di personale che, nella dinamicità del contesto organizzativo, possono essere attivate e variare nel tempo per rispondere ad esigenze specifiche (cosiddetti Obiettivi Strategici e Funzioni Trasversali secondo le Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative di Ateneo, Decreto del Direttore Generale 344/2015).

È valutata, infine, anche la performance della struttura di staff della Direzione Generale, in quanto di diretto supporto agli Organi e perché vi afferiscono funzioni e posizioni organizzative, sulla cui valutazione individuale incide il risultato di struttura.

L'elenco puntuale delle strutture sottoposte alla valutazione è annualmente definito nel Piano Integrato.

Gli **indicatori di performance delle strutture** comprendono:

- un giudizio qualitativo sul **comportamento organizzativo della struttura**, ovvero sulla capacità di rispondere efficacemente alle richieste degli Organi di Governo centrali e decentrati, derivato dall'osservazione e valutazione congiunta del Direttore Generale e del Rettore (per le aree dirigenziali) o del Direttore Generale e del Direttore del Dipartimento/Presidente di Scuola (per i Dipartimenti e le Scuole). Questo ambito rappresenta l'efficacia e la qualità del rapporto tra delega politica e struttura amministrativa di riferimento del settore, ed è una ulteriore espressione del grado di integrazione tra gli impulsi strategici e il supporto amministrativo, già identificata da ANVUR quale *best practice* del ciclo delle performance dell'ateneo fiorentino. Il legame appare particolarmente forte nelle strutture dipartimentali e nelle Scuole, in cui l'organizzazione tecnico amministrativa è a diretto contatto con la componente accademica nella realizzazione degli obiettivi strategici di struttura, ma è ugualmente importante per le aree dirigenziali, impegnate a supportare, nella continuità dei processi amministrativi istituzionali, non solo gli obiettivi strategici di Ateneo definiti nei documenti ufficiali, ma anche le azioni di volta in volta decise dagli Organi di governo e che esulano dalla programmazione.
- rilevazioni sulla **soddisfazione dell'utenza** per i servizi (indagini di *customer satisfaction*, *focus group*). A questo ambito è associato il peso prevalente nella valutazione delle strutture, per l'attenzione dovuta agli *stakeholder* (interni ed esterni) nelle prestazioni dei servizi. Le strutture, in considerazione dei relativi livelli di responsabilità e autonomie, sono chiamate a identificare autonomamente, in relazione alla soddisfazione degli utenti per i servizi, azioni di miglioramento specifiche, i cui esiti saranno poi valutati mediante le indagini di *customer satisfaction* del ciclo successivo.
- misurazioni sui **costi della struttura** per misurarne il grado di efficienza in relazione a strutture comparabili interne o esterne. A tal fine si utilizzano le analisi di contabilità analitica predisposte internamente e gli esiti della rilevazione Good Practice Efficienza, che misura i costi dei servizi oggetto di indagine (distribuiti nelle seguenti aree: Didattica/Formazione, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Supporto amministrativo, Dati Economici & Risorse Umane) attraverso l'imputazione, a cura dei Responsabili/Dirigenti, del tempo di lavoro (rapportato al costo stipendiale del dipendente) che ogni unità di personale dedica al servizio, ed integrando l'informazione con alcuni indicatori generali di output e di spesa (che rendono conto del rapporto efficacia/efficienza). Queste rilevazioni, ancorchè oggetto di misurazione e rendicontazione trasparente agli *stakeholder* nella Relazione sulla Performance, non confluiscono nella valutazione della performance di struttura come ambito di valutazione della performance individuale in quanto non direttamente dipendenti dalle azioni del personale della struttura.

### 2.3.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE

Nelle **schede di valutazione delle strutture** (allegato A) sono specificati i target, la metrica di valutazione e il peso degli ambiti di valutazione (comportamento organizzativo della struttura e grado di soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati). Nella scheda sono inoltre dettagliati, solo a fini descrittivi, i costi di funzionamento della struttura e le azioni di specifica responsabilità per il conseguimento degli obiettivi generali dell'Ateneo; queste ultime non confluiscono nella valutazione della struttura essendo già valutate in modo integrato al livello della performance organizzativa di Ateneo, tuttavia il loro stato di attuazione può costituire elemento di osservazione utile per la valutazione dell'efficacia del comportamento organizzativo della struttura.

La valutazione del **comportamento organizzativo della struttura** non è soggetta a misurazione oggettiva di target predefiniti; si tratta di un giudizio qualitativo basato sull'osservazione, da parte del Direttore Generale, del Rettore e del Direttore del Dipartimento/Presidente della Scuola della capacità della struttura nel rispondere con tempestività, precisione ed effettività di azione e risultato a tutte quelle istanze, anche estemporanee, che realizzano nel complesso gli indirizzi strategici e direzionali, che siano inserite o meno negli atti ufficiali di programmazione dell'Ateneo (Piano Strategico e piani dei Dipartimenti, Piano Integrato). Gli aspetti da considerare ai fini della valutazione sono:

#### Comportamenti organizzativi di struttura

- **Compliance e supporto della struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie**
- Capacità di tradurre in piani operativi gli obiettivi programmati
- Capacità di realizzare le azioni specificatamente richieste alla struttura per il conseguimento degli obiettivi programmati
- Capacità di realizzare le ulteriori prestazioni richieste (es. presentazione pratiche, istanze estemporanee) con accuratezza e nel rispetto delle priorità e delle scadenze
- Uso ottimale delle risorse
- **Competenze professionali e comportamenti del gruppo**
- Problem solving e innovazione
- Proattività
- Capacità di dare un contributo alla visione strategica
- Capacità di adattamento alle modifiche del contesto
- **Relazioni e comunicazione**
- Efficacia delle reti di collaborazione
- Efficacia della trasmissione e scambio delle informazioni

Il responsabile della struttura effettua un'autovalutazione di tali capacità, eventualmente fornendo le evidenze documentali a supporto.

Il giudizio dei valutatori deve comunque tenere in considerazione fattori, oggetto di monitoraggio indipendente, quali ad esempio le competenze del personale (da rafforzare

eventualmente attraverso la formazione continua) e l'adeguatezza dell'organico di struttura.

La **soddisfazione degli utenti** è rilevata attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* messe in atto dall'Ateneo, tra cui in particolare:

- Indagine Good Practice Efficacia percepita: l'indagine si svolge attraverso la somministrazione *on line* di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale tecnico-amministrativo, personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti al 1° anno di corso e studenti degli anni successivi. Ogni categoria esprime i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza. Poiché il questionario valuta i servizi, per misurare la performance delle strutture si selezionano le domande ritenute idonee a rappresentare i servizi erogati da quella struttura. Sono analizzate separatamente le aree dirigenziali e funzioni trasversali/obiettivi strategici; per tutti i Dipartimenti e Scuole è adottato lo stesso set di domande.
- Indagine sul benessere organizzativo: l'indagine sul Benessere Organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico risponde anche ad obblighi di legge<sup>3</sup> e rileva l'opinione dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro (benessere organizzativo), il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance, la percezione del modo di operare del proprio responsabile (valutazione del superiore gerarchico). Il questionario è somministrato *on line* ed elaborato dal MIP.
- Indagine di *customer satisfaction* dei Dipartimenti: i precedenti strumenti sono integrati, con gli esiti della rilevazione specifica condotta nei Dipartimenti. Poiché la scala di valutazione è diversa da quella degli altri questionari cui il risultato si somma (Good Practice, benessere organizzativo) si adottano le opportune accortezze per riportare i punteggi allo stesso range.

Nelle schede di performance delle singole strutture sono indicate esplicitamente le domande dei questionari che compongono la valutazione; se non diversamente specificato tutte le domande hanno lo stesso peso. Qualora ci fossero strutture non coperte dalle indagini esistenti, o nella necessità di andare a rilevare elementi più puntuali, l'Ateneo può promuovere indagini più precise o *focus group*; in tal caso saranno dettagliati nel Piano Integrato le fonti e le modalità di valutazione.

L'indicatore è costruito sommando il punteggio medio delle risposte alle domande indicate ponderato per il numero di questionari raccolti. Il punteggio così raggiunto viene confrontato con quello dell'anno precedente e riordinato in una valutazione percentuale secondo le seguenti fasce:

<sup>3</sup> D.Lgs. 150/2009 "Lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle PA"; D.Lgs. 81/2008 "Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro"; D.Lgs. 33/2013 "Decreto trasparenza"



- miglioramento della soddisfazione dell'utenza (variazione positiva del punteggio maggiore o uguale a 0,1): 100%.
- mantenimento dei livelli di soddisfazione dell'utenza (punteggio stabile o variazione positiva o negativa compresa tra 0 e 0,09): 50%
- peggioramento della soddisfazione dell'utenza (variazione negativa del punteggio maggiore o uguale a 0,1): 0%.

La misurazione dei valori di *customer satisfaction* avviene nel momento in cui sono disponibili i risultati delle indagini.

La **valutazione complessiva** delle strutture è effettuata annualmente a fine ciclo e sintetizza in un unico valore percentuale i punteggi conseguiti in ciascun ambito di valutazione.

Per la struttura di staff alla Direzione Generale, data la sua natura non dirigenziale e la funzione di diretto supporto prevalentemente agli Organi e alle aree dirigenziali, che costituiscono quindi l'utenza interna diretta, la valutazione finale prevede la sola valutazione dei comportamenti organizzativi di struttura. La valutazione avviene da parte del Direttore Generale (acquisiti i pareri dei Dirigenti) e del Rettore (acquisiti i pareri dei prorettori).

Il calcolo del risultato complessivo è effettuato moltiplicando il valore percentuale conseguito negli ambiti di valutazione per il peso attribuito e sommando quindi i valori ponderati:

Comportamento organizzativo	Peso X%
Valutazione (0-100%)	A

Customer satisfaction	Peso Y%
Valutazione (0-100%)	B

<b>Performance della struttura (0-100%)</b>	<b><math>A*0.X + B*0.Y</math></b>
---	-----------------------------------

Tale punteggio si applica alla performance individuale di tutto il personale che afferisce alla struttura in esame, per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto (cfr. § 3).

Nel formulare un modello completamente nuovo di valutazione delle strutture, considerando i livelli di riferimento di soddisfazione dell'utenza (indagini di *customer satisfaction* 2017) e le possibili fluttuazioni dovute alla ancora scarsa partecipazione alle rilevazioni, nonché le diversificate situazioni di dotazione e investimenti sulle strutture, si è scelto di concentrare la valutazione sulla variazione del tasso di gradimento dei servizi

erogati, piuttosto che sul raggiungimento di uno standard predeterminato (soglia positiva), la cui distanza dallo stato di partenza presenta valori e difficoltà diverse da struttura a struttura che non si ritiene corretto annullare nel primo anno di applicazione del nuovo sistema. D'altra parte il criterio assunto permette di apprezzare il miglioramento continuo richiesto alle strutture nella capacità di soddisfare l'utenza. Dato il peso prevalente che tale ambito di valutazione riveste nella valutazione complessiva delle strutture e la conseguente trasposizione nella performance individuale, si ritiene necessario prevedere, almeno in prima battuta, meccanismi di perequazione che mitighino l'impatto di una eventuale valutazione completamente negativa della performance di struttura sulla performance individuale; pertanto si dispone che la percentuale di risultato della performance delle strutture, che viene rendicontata con trasparenza nella Relazione sulla Performance, solo ai fini della determinazione della quota relativa del risultato individuale non possa essere inferiore al 50%. Con la revisione annuale del sistema l'Ateneo si impegna a riconsiderare tali modalità di calcolo e utilizzo dei risultati di performance delle strutture, in un percorso graduale di maturazione dello strumento e di accompagnamento dell'intera tecnostruttura verso i principi di coesione organizzativa e attenzione all'utenza interna ed esterna che ne costituiscono l'assunto fondante.

### 3. PERFORMANCE INDIVIDUALI

Gli obiettivi di performance organizzativa coinvolgono le diverse strutture in modalità e tempistiche diverse e necessitano del contributo di tutte le aree e persone dell'amministrazione. Il processo di valutazione delle prestazioni individuali di Ateneo si conforma a quanto richiesto dalla normativa e dal vigente CCNL, ma ha anche lo scopo di coinvolgere il personale nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione. Un sistema coerente di assegnazione di obiettivi, misurazione e valutazione dei risultati organizzativi e individuali può infatti generare variegati effetti positivi:

- un'**evoluzione** consapevole, matura e diffusa **della cultura organizzativa dell'Ateneo**, volta in ultimo allo sviluppo dei servizi offerti ai propri *stakeholders*, attraverso la partecipazione del personale ai processi di definizione e attuazione delle azioni operative per il conseguimento degli obiettivi e di verifica del loro stato di avanzamento;
- uno **scambio costante di informazioni** e il confronto fra i soggetti coinvolti, che permette l'accrescimento reciproco delle conoscenze, il riconoscimento delle attività svolte e la tempestiva ricerca di soluzioni per le eventuali criticità incontrate;
- l'individuazione di **percorsi di crescita individuali** in relazione ai risultati e alle eventuali carenze;
- l'oggettivazione dei **criteri per la distribuzione di premi** al personale.

Con questa logica il sistema di valutazione delle prestazioni dell'Ateneo fiorentino si sovrappone virtualmente ai principi che hanno portato all'istituzione delle **reti professionali tra Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Scuole**, finalizzate a stabilire sinergie professionali e formazione continua tra le figure che detengono competenze specialistiche sugli ambiti dell'amministrazione e del supporto alle missioni istituzionali, in una visione trasversale e condivisa dei processi e degli obiettivi dell'Ateneo.

Nella revisione del sistema il grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa ha pertanto impatto prevalente sulla valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei RAD e di tutto il personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità, attraverso una diversa articolazione dei pesi attribuita alla performance organizzativa di Ateneo, alla performance di struttura e ai comportamenti a seconda della categoria e dell'incarico di ciascuno. Rispetto al passato, la valutazione individuale risente dunque maggiormente dei risultati di performance organizzativa; questa scelta è dettata dalla volontà di favorire coesione e aggregazione intorno agli obiettivi generali dell'amministrazione e all'interno delle strutture. A fronte di questo principio, la differenziazione dei giudizi individuali è determinata dalla valutazione dei comportamenti del singolo, dall'eventuale attribuzione di obiettivi di funzione alla persona, dall'afferenza alle diverse strutture e dalla differente pesatura degli ambiti di valutazione per tipologia di personale.

**Criteria di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa**

- *“indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- *raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- *qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate, comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
- *capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”*

Art. 9 c. 1 D.Lgs. 150/2009

**Criteria di misurazione e valutazione della performance individuale del personale (senza incarichi di responsabilità)**

- *“raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- *qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi.*

Art. 9 c. 2 D.Lgs. 150/2009

Tutte le tipologie di personale tecnico amministrativo a tempo determinato e indeterminato sono incluse nel sistema, ad eccezione del personale in convenzione e dei collaboratori ed esperti linguistici, in attesa di una ridefinizione contrattuale in merito alla retribuzione di risultato per questa specifica categoria. Sono inoltre esclusi i tecnologi a tempo determinato (ex art. 24 bis L. 240/2010), chiamati a conseguire gli obiettivi previsti dal bando di reclutamento nei tempi previsti dal contratto individuale.

Le modalità di valutazione sono riassunte in maniera schematica sulla base del livello di inquadramento contrattuale e della responsabilità attribuita. Gli ambiti di valutazione sono riportati nello schema seguente e dettagliati successivamente per ogni tipologia:

Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Obiettivi individuali di funzione*
Direttore Generale	✓		✓	(✓)
Dirigenti	✓	✓	✓	✓
Personale di categoria EP con funzione di responsabile amministrativo di dipartimento (RAD)	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria EP con responsabilità di processo	✓	✓	✓	(✓)

Personale di categoria EP - D tecnico	✓		✓	✓
Personale di categoria EP di base	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria D responsabile di unità funzionale	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria B, C e D con incarico di responsabilità (ex. art. 91, comma 3 CCNL)	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria B, C e D con incarico di funzione Specialistica (ex. art. 91, comma 1 CCNL)	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria B, C e D senza incarico(**)	✓		✓	

(\*) Laddove presente la parentesi si intende assegnazione eventuale.

(\*\*) I due ambiti corrispondono rispettivamente al progetto di produttività e al contributo individuale al progetto e valutazione dell'attività ordinaria, cfr § 3.6).

Ciascun ambito di valutazione riflette in percentuale diversa la responsabilità del singolo soggetto rispetto al raggiungimento degli obiettivi generali. In particolare:

- la **performance organizzativa di Ateneo** è determinata dal raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo stabiliti nel Piano Integrato, calcolata come specificato nella sezione 2.2; la valutazione individuale recepisce tale valore secondo la pesatura prevista di questo fattore dalla propria scheda, sulla base della tipologia di incarico ricoperto;
- la **performance di struttura** misura l'efficacia percepita dagli utenti interni ed esterni dei processi/servizi di una struttura, calcolata come specificato nella sezione 2.3; anche in questo caso la valutazione individuale recepisce tale valore secondo il peso stabilito in relazione alla tipologia di incarico, ma è previsto un meccanismo di perequazione dei risultati che impedisce, nella trasposizione del risultato sulla performance individuale, di scendere al di sotto del 50% in questo ambito di valutazione;
- gli **obiettivi individuali di funzione** riguardano il raggiungimento di specifici obiettivi, assegnati alla persona in funzione del ruolo che ricopre nell'organizzazione e nella rete professionale, del cui conseguimento in rapporto agli indicatori e target assegnati ha piena e diretta responsabilità. Gli obiettivi di funzione possono essere o meno attribuiti al personale con responsabilità (dalla categoria EP fino alle funzioni specialistiche). Tali obiettivi possono riguardare specifiche attività attinenti al ruolo e alla funzione svolta, il miglioramento della performance di un settore, oppure le competenze detenute nell'ambito della rete professionale e, per il personale tecnico, il supporto offerto nella gestione e sviluppo dei laboratori, dei progetti di ricerca; qualora assegnati, il loro peso percentuale corrisponde al 10% del totale. Nel caso di assegnazione di obiettivi individuali di funzione, la corrispondente quota percentuale verrà scalata dalla performance organizzativa (Dirigenti, RAD) o dalla performance di struttura (per i livelli di responsabilità inferiori).

- le **capacità manageriali e comportamenti organizzativi** riguardano le capacità di valorizzazione e coinvolgimento del personale, di gestione delle risorse assegnate, di individuazione delle strategie organizzative più idonee ad ottimizzare i processi della struttura affidata, funzionali al conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura;

### 3.1 VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI FUNZIONE

L'assegnazione individuale di eventuali obiettivi di funzione connessi al ruolo ricoperto nell'organizzazione avviene contestualmente all'approvazione del Piano Integrato o attraverso le schede individuali, entro il 15 marzo. Qualora siano attivate in corso d'esercizio posizioni organizzative non previste alla data di approvazione del Piano (per nuove assunzioni, modifiche organizzative o altro) gli eventuali obiettivi di funzione dovranno essere assegnati entro un mese dall'assegnazione dell'incarico.

La formulazione degli obiettivi di funzione dovrà rispettare i principi esposti nelle precedenti sezioni del Sistema (rilevanza per il contesto di riferimento, misurabilità, previsione di indicatori, target e metriche di valutazione che rapportino il valore target ad un grado percentuale di conseguimento dell'obiettivo).

Gli obiettivi potranno essere individuali ovvero trasversali a più figure, sulla base delle connessioni della rete professionale di Ateneo.

### 3.2 VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Per valutare le capacità manageriali e i comportamenti organizzativi, si identificano quattro principali ambiti di valutazione:

- **Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali;**
- **Competenze professionali e tecniche;**
- **Problem solving e innovazione;**
- **Relazioni e comunicazione.**

Per ciascun ambito si individuano una serie di comportamenti attesi, in combinazione variabile a seconda del ruolo e responsabilità del soggetto valutato, il cui grado di esibizione è oggetto di osservazione da parte del valutatore; il peso attribuito allo specifico ambito di valutazione tiene conto dell'importanza che caratterizza quegli aspetti in relazione all'incarico svolto dalla persona.

**Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali (peso 5%)**

- Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili
- Capacità di realizzare le prestazioni assegnate con attenzione e precisione, nel rispetto dei tempi e delle scadenze
- Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.
- Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale
- Rispetto del Codice di Comportamento
- Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione

**Competenze professionali e tecniche (peso 5%)**

- Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse
- Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali
- Capacità di impostare il proprio lavoro in modo da massimizzare la qualità del servizio
- Interpretare pienamente il proprio ruolo secondo le aspettative del responsabile
- Conoscenza dei principali processi e materie specifiche
- Ottimale utilizzo delle risorse.

**Problem solving e innovazione (peso 5%)**

- Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)
- Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi
- Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni

**Relazioni e comunicazione (peso 5%)**

- Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.
- Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso
- Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica
- Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni
- Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro

Tra le fonti a supporto dei valutatori per misurare i comportamenti dei valutati si citano:

- i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo;
- le informazioni provenienti da altre indagini interne rilevate ad hoc dalle strutture di Ateneo;
- verifica che il personale della propria area partecipi attivamente alle iniziative di formazione e crescita professionale;
- monitoraggi sulle presenze/assenze del personale;
- differenziazione dei giudizi dei valutatori sul personale valutato. In relazione alla diversità delle prestazioni e competenze attribuite al personale con incarico rispetto al personale senza incarico e considerando anche la diversa scala dei punteggi, la capacità di differenziare i giudizi sarà osservata in modo distinto per garantire una corretta attribuzione di giudizio e la possibilità di confrontare valutazioni omogenee. Oltre alla media e alla mediana viene proposto lo scarto quadratico medio<sup>4</sup> quale indice di dispersione che meglio sintetizza la variabilità dei giudizi (un valore basso implica una bassa differenziazione, mentre un valore troppo alto può essere giustificato dalla presenza di un giudizio fortemente negativo e motivato dal valutatore; in questo caso si può ipotizzare che il singolo punteggio venga escluso dall'analisi).

Queste informazioni non sono determinanti e conclusive ai fini della valutazione del comportamento del soggetto valutato, ma possono essere complementari ad un approccio partecipativo e consultivo che si manifesta in una condivisione, in itinere, delle attese e delle opinioni dei soggetti coinvolti nella valutazione. Tale esigenza è volta a rilevare che una prestazione non adeguata possa essere correlata a variabili dipendenti sia dal contesto organizzativo sia da una attesa sovrastimata rispetto alle conoscenze e competenze che da fattori personali anche per periodi più o meno lunghi.

Il confronto reciproco tra il valutatore e valutato avviene in momenti di incontro individuale durante i quali si discute del raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, del contributo dato dal singolo e, sulla base delle criticità emerse dalla valutazione, del piano di miglioramento individuale, con il quale il valutatore prevede gli interventi (formazione specifica, modifiche organizzative, altro) volti a favorire il superamento delle difficoltà rilevate. In particolare, nella definizione del piano annuale della formazione l'Ateneo deve tenere in considerazione sia le esigenze emerse in seguito alla valutazione individuale (per superare il *gap* tra le competenze attese e quelle possedute dal valutato) sia gli aspetti organizzativi, individuando a monte quali competenze è necessario sviluppare o rafforzare per il conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano Integrato. L'analisi dovrà

<sup>4</sup> È calcolato come la radice quadrata della media aritmetica degli scarti di ciascuna valutazione dalla media aritmetica elevati al quadrato:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$



essere condivisa con l'Ufficio Formazione per favorire l'integrazione tra performance e gestione della formazione.

Il valutatore, rilevate tutte le informazioni, attribuisce al valutato un grado di esibizione del comportamento con un punteggio compreso tra 0 e 100; il risultato della valutazione complessiva sarà pari alla somma delle valutazioni attribuite a ciascun ambito e ponderate sulla base del peso definito.

La scheda di valutazione riporterà per le diverse tipologie di personale l'ambito di valutazione con i relativi item di comportamento ritenuti indispensabili al raggiungimento dei risultati attesi, il peso assegnato a ciascun ambito e il punteggio attribuito dal valutatore (cfr. allegato B).

Nello schema seguente è visibile la matrice di interazione fra valutatori e valutati:

Valutatore	CdA/NdV	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) SE AFFERENZE A DIPARTIMENTI E SCUOLE
Valutato						
Direttore Generale	✓					
Dirigenti		✓				
Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)		✓		✓		
Personale EP Responsabili di unità di Processo			✓	✓ (*)		
Personale EP base			✓			✓
Personale EP Tecnico				✓		
Personale D Responsabili di Unità Funzionale			✓			
Personale B, C, D Funzione di Responsabilità			✓			✓
Personale B, C, D Funzione Specialistica			✓			✓
Personale B, C e D senza incarico			✓		✓	✓

Valutatore	CdA/NdV	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) SE AFFERENZE A DIPARTIMENTI E SCUOLE
Valutato						
Personale B, C, D ed EP Tecnico di Dipartimento				✓		

(\*) Per il personale EP con funzioni di Direttore Tecnico di Centro la valutazione è effettuata dal Presidente del Centro in accordo con il Direttore del Dipartimento di Afferenza.

### 3.3 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale, in quanto organo di Ateneo “responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell’Ateneo” e incaricato di curare “la realizzazione dei programmi e il raggiungimento degli obiettivi sulla base dell’indirizzo strategico definito dal Consiglio di Amministrazione” (art. 19 dello Statuto di Ateneo), risponde del conseguimento di tutti gli obiettivi organizzativi di Ateneo definiti nel Piano Integrato, comprese le azioni di trasparenza e anticorruzione, nonché degli (eventuali) obiettivi specifici definiti nel contratto individuale ovvero di quelli che il Consiglio di Amministrazione può decidere annualmente di conferirgli (secondo le previsioni dell’art. 9 c. 1-bis del D.lgs. 150/2009). La valutazione annuale del Dirigente di vertice si basa dunque sui seguenti elementi:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>Direttore Generale</b>	Performance organizzativa di Ateneo	80 % (senza obiettivi di funzione)
		70-60% (con obiettivi di funzione)
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	(Eventuali) obiettivi individuali di funzione	0%
		10 %
		20 %

Entro il mese di maggio dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione, il Direttore Generale relaziona al Rettore ed al Nucleo di Valutazione (per le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione), attraverso la Relazione sulla Performance, sull’attività svolta ai fini del conseguimento della performance organizzativa di Ateneo e sulle eventuali ulteriori azioni messe in atto per migliorare l’organizzazione e la qualità dei processi, dei servizi e delle risorse. Per la misurazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi fornisce, attraverso la scheda individuale, una autovalutazione basata e

documentata, oltre che sulle attività svolte, sui risultati delle indagini di *customer satisfaction*, sul benessere organizzativo e sull'eventuale acquisizione di elementi di valutazione *bottom-up*, esplicitando in ogni caso i criteri e le procedure di raccolta e utilizzo di tali informazioni. Il Nucleo di valutazione ha facoltà di richiedere un confronto diretto con il Direttore Generale e/o con il Rettore per approfondire e circostanziare la propria valutazione. Il Nucleo avanza dunque una proposta di valutazione, che il Rettore porta all'attenzione del Consiglio di Amministrazione per la definitiva approvazione del risultato del Direttore Generale e la conseguente attribuzione della quota di risultato prevista dal contratto individuale, in quota direttamente proporzionale all'esito della valutazione.

### 3.4 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Come disposto dall'art. 26 del CCNL AREA VII (Ricerca e Università - Dirigenziale), l'erogazione della retribuzione di risultato dei dirigenti prevede la preventiva e tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, l'assegnazione delle risorse economiche, strumentali ed umane ritenute funzionali al loro completamento e la positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione. In virtù di quanto disposto dall'art. 9 c. 1 del D.lgs. 150/2009, la valutazione dei dirigenti è collegata ai seguenti parametri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>Dirigente</b>	Performance organizzativa di Ateneo	50 %
	Performance di struttura	20 %
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	Obiettivi individuali di funzione	10 %

Il Dirigente che ricopra incarichi aggiuntivi (Funzioni Trasversali/Obiettivi Strategici, Vicario del Direttore Generale, incarichi *ad interim*) è valutato secondo lo stesso modello utilizzato per l'incarico dirigenziale di un'area.

Il sistema retributivo dei dirigenti di Ateneo definito nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo (Decreto del Direttore Generale n. 344 prot. 25649 del 26/2/2015), nell'ottica di garantire un'effettiva premialità e un'adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e delle capacità manageriali dimostrate, è graduato in quattro livelli di merito:

Grado di raggiungimento degli obiettivi (%)	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
95,01% - 100%	30%
85,01% - 95%	25%
75,01% - 85%	20%
<=75%	0

Secondo quanto previsto dal CCNL dell'Area VII della dirigenza delle Università (quadriennio normativo 2006-2009), il personale da collocare nella fascia più elevata non deve superare il 30% del totale dei dirigenti e deve essere individuato, oltre che sul raggiungimento degli obiettivi di performance, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.

### 3.5 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO

#### **Personale di cat. EP**

Il personale inquadrato nella categoria EP si connota per peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale; è infatti dotato di un particolare grado di autonomia (relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo) e da un particolare grado di professionalità, relativo non tanto alla mera correttezza tecnica o gestionale delle soluzioni adottate, quanto piuttosto alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti. Ciò comporta la specifica finalizzazione ed orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire. In tal senso si esprime il CCNL laddove espressamente prevede che il personale EP costituisca una risorsa fondamentale per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni (art. 71 CCNL).

Inoltre al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione (art. 75 CCNL); i risultati dell'attività svolta dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi sopra detti sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione.

Nel nostro Ateneo è stata inoltre individuata, all'interno del personale di categoria EP con incarico, la particolare figura dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento, che assumono all'interno dei Dipartimenti funzione di particolare riferimento gestionale di tutta l'attività amministrativa.

Il sistema retributivo accessorio degli EP deriva dalle disposizioni dell'art. 76 del CCNL di comparto, che prevedono due istituti, la Retribuzione di Posizione, da articolare su un massimo di tre fasce, e la Retribuzione di Risultato, collegata alla valutazione. La fasciazione delle posizioni è definita nelle "Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative di Ateneo", mentre il corrispettivo economico per ogni fascia è stato aggiornato, per gli anni 2017 e 2018, con Decreto del Direttore Generale n. 2179 del 18 dicembre 2017. La retribuzione di risultato, secondo il CCNL, può variare da una quota non inferiore al 10% della posizione fino ad un massimo del 30%. Tale distribuzione varia in funzione degli accordi contrattuali decentrati e viene erogata in quota direttamente proporzionale alla valutazione conseguita.

In funzione dei ruoli ricoperti e degli incarichi attribuiti alle figure di categoria EP, si avrà una diversa articolazione dei pesi nei vari ambiti di valutazione.

Il personale inquadrato nella categoria **EP con responsabilità amministrativa di un Dipartimento** verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>EP Responsabile Amministrativo di Dipartimento</b>	Performance organizzativa di Ateneo	60% (senza obiettivi di funzione) 50 % (con obiettivi di funzione)
	Performance di struttura	20 %
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	(Eventuali) obiettivi di funzione	0% 10%

Il personale inquadrato nella categoria **EP con responsabilità di processo** verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>EP Responsabile di processo</b>	Performance organizzativa di Ateneo	40 %
	Performance di struttura	40 % (senza obiettivi di funzione) 30 % (con obiettivi di funzione)
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
	(Eventuali) obiettivi di funzione	0%
		10%

Il personale inquadrato nella categoria **EP di base** verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>EP di base</b>	Performance organizzativa di Ateneo	30 %
	Performance di struttura	50% (senza obiettivi di funzione)
		40 % (con obiettivi di funzione)
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	(Eventuali) obiettivi di funzione	0%
10%		

Il personale inquadrato nella categoria **EP o D** con qualifica di **tecnico** (compresi coloro che rivestono l'incarico di Direttore Tecnico di Centro) verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>EP - D Tecnico</b>	Performance organizzativa di Ateneo	20%
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20%
	Obiettivi di funzione	60 %

**Personale di cat. D con funzioni di responsabile di unità funzionale**

Il CCNL del comparto Università, art. 91, comma 3, prevede che possano essere assegnati al personale di cat. D, specifici, qualificati incarichi di responsabilità, per le quali è prevista un'indennità accessoria, di importo variabile tenendo conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite.

L'indennità corrispondente alla funzione ricoperta viene corrisposta per due terzi del valore durante l'anno, mentre il restante terzo viene erogato in diretta correlazione della valutazione in merito ed ai risultati raggiunti, in conformità a quanto previsto dall'art. 91 comma 4, del CCNL.

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>D responsabile di unità funzionale</b>	Performance organizzativa di Ateneo	30 %
	Performance di struttura	50 % (senza obiettivi di funzione)
		40 % (con obiettivi di funzione)
	Comportamenti organizzativi	20 %
Obiettivi di funzione	0%	
	10%	

**Personale di cat. B – C - D con funzioni di responsabilità**

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>B – C – D con funzioni di responsabilità</b>	Performance organizzativa di Ateneo	20 %
	Performance di struttura	60 % (senza obiettivi di funzione)
		50 % (con obiettivi di funzione)
	Comportamenti organizzativi	20 %
Obiettivi di funzione	0%	
	10%	

**Personale di cat. B, C o D con funzioni specialistiche** (ex. art. 91, comma 1 CCNL)

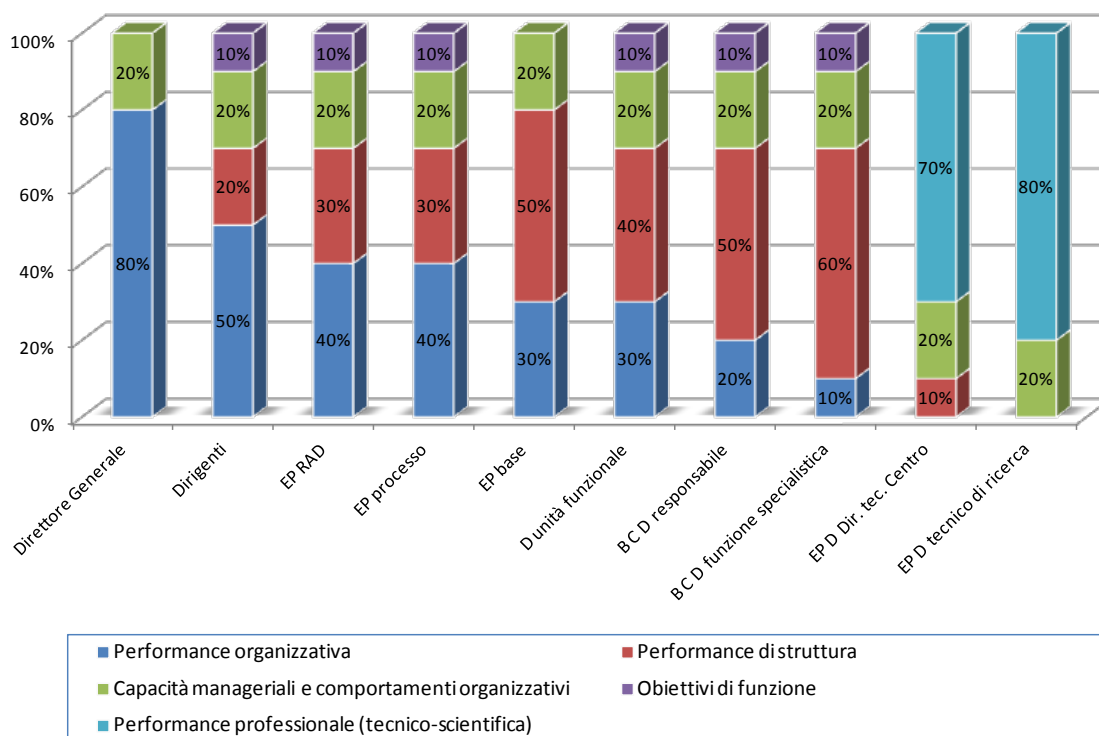
Il CCNL del comparto Università, art. 91, comma 1, prevede che possano essere assegnati, con specifica indennità, al personale di cat. B, C e D, funzioni specialistiche, in relazione a specifici settori che richiedono alta specializzazione professionale.

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
<b>B – C – D con funzioni specialistiche</b>	Performance organizzativa di Ateneo	10 %
	Performance di struttura	70 % (senza obiettivi di funzione)
		60 % (con obiettivi di funzione)
Comportamenti organizzativi	20 %	

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
	Obiettivi di funzione	0%
		10%

In sintesi, si rappresenta graficamente la distribuzione percentuale dei diversi ambiti di valutazione per le diverse categorie, incarichi e livelli di responsabilità:

**Distribuzione % degli ambiti di valutazione per livello di responsabilità**



### 3.6 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DI CATEGORIA B, C E D SENZA INCARICO

Secondo quanto stabilito dall'articolo art. 81 del CCNL di Comparto (Sistema di Valutazione) ciascuna Amministrazione procede, alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai fini della corresponsione dei compensi incentivanti, attraverso:

- l'individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- le verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- la verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;



- l'oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- la partecipazione dei valutati al procedimento;
- il contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Nell'Ateneo di Firenze l'accordo sindacale del 27 gennaio 2009 "sull'erogazione dell'indennità accessoria mensile, della produttività e il miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista e di rischio da radiazioni", siglato dalla Delegazione di Parte Pubblica dell'Ateneo e dalle OO.SS. e R.S.U., ha previsto, nel rispetto dei principi del CCNL, un sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D improntato al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione della qualità della prestazione individuale collegata allo svolgimento di progetti.

Il sistema si compone di due fasi: la prima nella quale i Dirigenti/Responsabili della valutazione propongono a ciascun dipendente di partecipare ad un progetto, la seconda nella quale i Dirigenti/Responsabili della valutazione valutano i risultati raggiunti da tutto il gruppo di progetto, l'apporto individuale dei singoli dipendenti al progetto e la loro attività lavorativa ordinaria.

L'inserimento dei progetti, il loro collegamento con i dipendenti e la valutazione avvengono tramite l'utilizzo di un apposito applicativo on-line appositamente creato con la collaborazione del Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF). In ognuna delle due fasi i singoli dipendenti prendono visione del progetto proposto tramite l'applicativo e possono o meno accettarlo, potendo anche inserire le proprie osservazioni in merito. Allo stesso modo, al termine del periodo previsto per l'espletamento dei progetti, il Dirigente/Responsabile della valutazione inserisce on-line la propria valutazione sui risultati ottenuti dal progetto e la valutazione dei singoli dipendenti, i quali hanno nuovamente la possibilità di accettare o rifiutare il giudizio annotando le loro motivazioni.

Nel caso in cui il progetto sia stato proposto da un Dirigente diverso rispetto a quello di afferenza del dipendente, al primo competerà la valutazione del progetto, al secondo spetterà la valutazione individuale.

Nel caso in cui il dipendente contesti la valutazione assegnata può chiedere, in prima battuta, un colloquio con il Dirigente/Responsabile della valutazione e, qualora ciò non fosse risolutivo, un colloquio con il Direttore Generale, secondo quanto stabilito dall'Accordo Sindacale. Nel caso in cui il valutatore sia il Direttore Generale, il dipendente può ricorrere al Collegio di conciliazione, come spiegato in maniera più approfondita nel capitolo dedicato alle procedure di conciliazione.

In ciascuna delle due fasi l'accordo prevede, altresì, che i Dirigenti/Responsabili della valutazione effettuino degli incontri con il personale coinvolto sia per la presentazione del progetto, sia per il monitoraggio, che per la presentazione dei suoi risultati.

La scheda di valutazione si compone di 3 parti, relative a:

- Progetto proposto, il cui valore sul punteggio finale ha un peso di 10 punti su 28, strutturato per valutare il grado di raggiungimento dell'obiettivo del progetto e suddivisa ulteriormente in:
  - titolo del progetto;
  - ambito del progetto;
  - descrizione sintetica del progetto;
  - obiettivi e finalità;
  - indicazioni fasi / macro attività;
  - risultati attesi;
  - indicatori qualitativi, quantitativi e temporali per il raggiungimento degli obiettivi.
- Contributo individuale al progetto, in cui si valuta il contributo del singolo dipendente all'attuazione del progetto, il cui valore assegnabile è di 10 punti su 28.
- Attività ordinaria del dipendente, il cui valore complessivo sul punteggio finale ha un peso di 8 punti su 28, proposto sulla base delle prestazioni individuali in merito allo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa, che tenga conto dei seguenti elementi:
  - livello di precisione e di qualità nello svolgimento dell'attività;
  - capacità di iniziativa e livello di autonomia;
  - orientamento all'utenza interna ed esterna;
  - flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto.

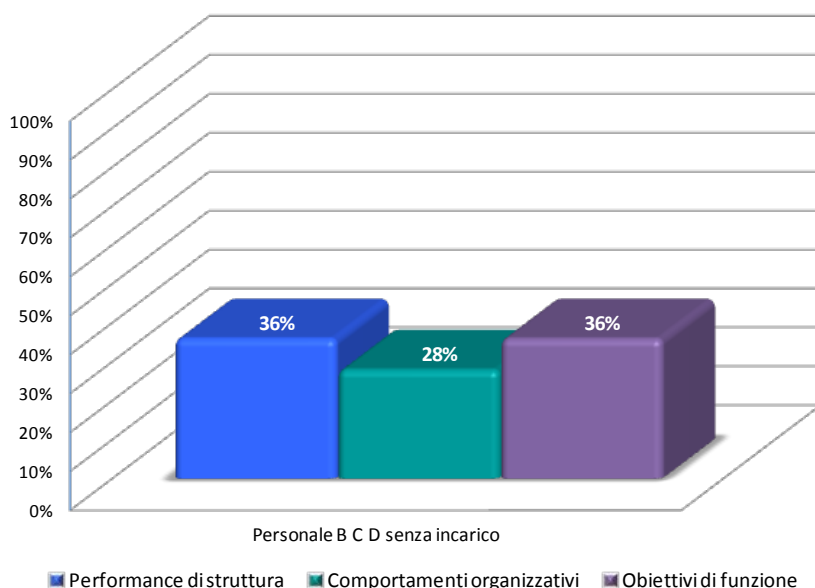
I progetti di produttività sono coerenti con la programmazione più generale della performance organizzativa dell'ateneo e delle strutture; nel Piano Integrato sono definiti annualmente gli ambiti di intervento nei quali questi potranno essere attivati. I criteri di valutazione devono inoltre essere comunicati ai dipendenti prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento. Rispetto al nuovo impianto del sistema di misurazione e valutazione di Ateneo, la valutazione attribuita al progetto è assimilata al risultato della performance organizzativa, mentre quella individuale sul progetto e sull'attività ordinaria corrisponde alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La somma dei risultati ottenuti dal dipendente nei tre ambiti di valutazione darà luogo ad un punteggio che determinerà la quota di remunerazione da corrispondere. In relazione al punteggio conseguito, il dipendente risulterà collocato in una delle seguenti fasce:

Tipologie di fasce	Punteggi	Retribuzione di risultato
Base	fino a 5 punti	(50% della retribuzione di risultato)
III	6 - 12 punti	(67,5% della retribuzione di risultato)

II	13 - 20 punti	(85% della retribuzione di risultato)
I	21 - 28 punti	(100% della retribuzione di risultato)

**Distribuzione % degli ambiti di valutazione**



### 3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 c. 3 lett. b) del D.lgs. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale del processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti, e il cui esperimento nelle more dell'eventuale attuazione non è idoneo a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

L'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione è soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.

Per questo, nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, si è deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto, che per il personale tecnico amministrativo è articolata in due fasi.

La prima fase prevede l'intervento del superiore gerarchico ed è articolata nel modo seguente:

- nel termine di quindici giorni dal ricevimento della relativa valutazione, il valutato può presentare formale richiesta al Valutatore di revisione da trasmettere tramite raccomandata con ricevuta di ritorno, o attraverso il sistema di Posta Elettronica Certificata (PEC), o consegnata personalmente.
- entro quindici giorni dalla presentazione della richiesta o spedizione della medesima, il Valutatore di revisione, all'esito dell'audizione separata dei soggetti coinvolti, può confermare la precedente valutazione o modificarla.

Il Valutatore di revisione per il personale tecnico amministrativo (non dirigente) è il Direttore Generale.

Tale prima fase, finalizzata al raggiungimento di un accordo tra le parti, non è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

L'eventuale fase successiva all'intervento gerarchico, prevede l'intervento di un'apposita Commissione di conciliazione, nominata dal Rettore in forma permanente che, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore, è composta da:

- Un Direttore di Dipartimento esterno al procedimento di valutazione;
- Il Garante dei Diritti;
- Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione;
- Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora.

Nel cercare di risolvere il conflitto la Commissione, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione, deve tener conto delle regole e dei principi contenuti nel Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance.

In caso di contestazione della valutazione ricevuta, si può rivolgere alla Commissione tutto il personale tecnico amministrativo, solo successivamente all'intervento del valutatore di revisione, e il personale dirigente in maniera diretta.

La procedura per la richiesta di intervento della Commissione di conciliazione è articolata nelle seguenti fasi e tempi:

- comunicazione alla Commissione dell'eventuale contestazione del giudizio del Valutatore di revisione (o del Valutatore nel caso dei Dirigenti);
- La contestazione va presentata entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione o dalla conclusione della prima fase di revisione, con le modalità sopra descritte;

- istruzione della pratica, convocazione della Commissione di Conciliazione e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

Tale fase (intervento della Commissione di conciliazione), differentemente dalla prima (intervento del Valutatore di revisione), è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Il giudizio finale deve essere trasmesso al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria "Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni".

Durante tutte le fasi della procedura il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

#### 4. RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

L'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio è fondata a tutti i livelli di valutazione identificati, sia pure con modalità e gradi di maturità diversi.

L'allineamento più incisivo è quello che avviene tra **performance istituzionale** e programmazione economico finanziaria, con la predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo (di previsione e d'esercizio), nel quale sono espresse l'insieme delle scelte strategiche più significative e le conseguenti politiche di bilancio che caratterizzano il budget economico e degli investimenti (ad esempio, in tema di programmazione del personale, edilizia e patrimonio immobiliare, terza missione, obiettivi del Piano Strategico e della Programmazione Triennale). L'Ateneo nella redazione di tale documento contabile, sulla base del D.lgs. 18/2012, evidenzia la classificazione della spesa per missioni e programmi. Inoltre l'Ateneo, per favorire il miglioramento della capacità di spesa delle strutture dotate di autonomia gestionale secondo i principi della contabilità economico-patrimoniale, dispone l'attribuzione delle risorse a Dipartimenti e Scuole secondo un modello che integra, oltre alle considerazioni relative ai costi di funzionamento, aspetti connessi alle performance conseguite dalle strutture negli ambiti della ricerca, internazionalizzazione (Dipartimenti), didattica (Dipartimenti e Scuole).

Sebbene il sistema di *performance budgeting* non possa dirsi ancora perfettamente maturo, la programmazione della **performance organizzativa di Ateneo** procede in parallelo con la definizione dei budget economici delle unità organizzative dell'amministrazione centrale e dei Dipartimenti. Inoltre, nel Piano Integrato sono individuate le poste di bilancio a copertura dello sviluppo degli obiettivi organizzativi definiti. A consuntivo i progetti sono valutati, oltre che in relazione agli indicatori di risultato indicati in fase di programmazione (stato avanzamento, qualità, efficacia, efficienza...), anche per la capacità e appropriatezza della spesa.

Come parte della valutazione della **performance delle strutture** sono monitorati i costi del personale tecnico amministrativo e i costi di funzionamento dei servizi/processi.

A livello di **performance individuale** tra la valutazione dei comportamenti per i responsabili di unità organizzative con attribuzione di budget di spesa rientra la capacità di fare previsioni attendibili e di monitorare periodicamente il budget.

Il monitoraggio trimestrale dei costi (riconosciuta da ANVUR come *best practice* messa in opera dall'Ateneo fiorentino) permette di prendere in corso d'anno decisioni di rilancio o di contenimento della spesa che possono avere ricadute concrete sulla gestione degli obiettivi.

## 5. RACCORDO CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Sebbene per la materia specifica, per le modalità di analisi dei rischi e delle informazioni, e per le diverse finalità e responsabilità connesse il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza abbia una propria autonomia, distinta da altri strumenti programmatici, l'Ateneo adotta una visione integrata della performance anche rispetto a questa dimensione, a cui nel Piano Integrato è dedicata una specifica sezione.

La promozione della trasparenza e il contrasto ai comportamenti illeciti non identificano un ambito specifico di performance, essendo invero un presupposto necessario per il buon andamento dell'amministrazione, trasversale a tutte le articolazioni organizzative e dall'attività ordinaria a quella più progettuale.

Il rispetto del codice di comportamento, della normativa in materia di anticorruzione e il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi di pubblicazione rientrano pertanto nella valutazione dei **comportamenti organizzativi individuali** a tutti i livelli (cfr. § 3). Inoltre, i dirigenti sono chiamati a vigilare sul corretto comportamento dei dipendenti.

Il controllo formale sul rispetto degli adempimenti normativi è effettuato semestralmente dall'amministrazione anche ai fini del tempestivo aggiornamento e annualmente dal Nucleo di Valutazione/OIV, che relaziona annualmente sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità e attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione (gli esiti del controllo sono pubblicati nella pagina del sito web di Ateneo "Amministrazione Trasparente / Controlli e rilievi sull'amministrazione / Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe").

L'amministrazione promuove inoltre controlli a campione sulla veridicità delle dichiarazioni, sulla insussistenza di cause di incompatibilità nell'assunzione degli incarichi, e sulla appropriatezza degli atti amministrativi soggetti alla normativa in materia, anche mediante il rafforzamento del Servizio Ispettivo.

Nel Piano Integrato inoltre, in relazione ai rischi reali o potenziali eventualmente rilevati, potranno essere individuati specifici obiettivi annuali o pluriennali di trasparenza e anticorruzione, soggetti alle modalità di pianificazione, controllo e rendicontazione previsti da questo Sistema. In particolare per gli obiettivi di **performance organizzativa** sono identificate le azioni anticorruzione volte a prevenire i rischi specifici di quell'ambito. Tra queste rientrano anche le azioni di miglioramento permanente essenzialmente rivolte alla formalizzazione dei processi, per individuare i rischi specifici e intervenire sugli aspetti più vulnerabili delle attività dell'ateneo.

ALLEGATO A - SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

**DENOMINAZIONE AREA DIRIGENZIALE/ALTRA STRUTTURA DI LIVELLO DIRIGENZIALE/DIPARTIMENTO/SCUOLA**

Periodo di riferimento:	Anno t
Tipologia struttura:	<input type="checkbox"/> Area dirigenziale dell'Amministrazione Centrale
	<input type="checkbox"/> Altra struttura/funzione di livello dirigenziale
	<input type="checkbox"/> Dipartimento
	<input type="checkbox"/> Scuola
Responsabili della valutazione:	<input type="checkbox"/> Direttore Generale – Rettore
	<input type="checkbox"/> Direttore Generale – Direttore Dipartimento
	<input type="checkbox"/> Direttore Generale – Presidente Scuola

<b>Comportamento organizzativo della struttura</b>		<b>30%</b>
<b>ELEMENTI DI OSSERVAZIONE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacia/qualità di risposta della struttura ai propri utenti interni</li> <li>• Compliance e supporto della struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie</li> <li>• Competenze professionali del gruppo</li> <li>• Relazioni e comunicazione</li> <li>• ...</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100) con eventuale documentazione a supporto</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>A</b>

<b>Soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati dalla struttura</b>		<b>70%</b>	
<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicazione delle specifiche domande del questionario con eventuale pesatura</li> </ul>			
<b>Indicatore</b> ...	<b>Valore base (rilevazione t-1)</b>  N (media dei giudizi ponderata per n. risposte)	<b>Target</b>  Incremento del punteggio $\geq N + 0,1$	<b>Metrica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• punteggio <math>\geq N + 0,1</math>: 100%</li> <li>• punteggio <math>-0,09 \leq N \leq +0,09</math>: 50%</li> <li>• punteggio <math>\geq N - 0,1</math>: 0%</li> </ul>
<b>Misurazione t (punteggio indicatore)</b>			



<b>Valutazione (0-100%)</b>	<b>B</b>
-----------------------------	----------

<b>Performance della struttura (0-100%)</b>	<b>A*0.30 +B*0.70</b>
---	-----------------------

<b>Costo della struttura</b>	<b>N.V.</b>
------------------------------	-------------

**ELEMENTI DI OSSERVAZIONE**

- Costo del personale
- Costi di funzionamento

<b>Indicatore</b> ...	<b>Valore base</b> <b>(rilevazione t-1)</b> ...	<b>Media strutture</b> <b>Ateneo</b> ...	<b>Metrica</b>
<b>Misurazione t (punteggio indicatore)</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			

**Azioni specifiche per il conseguimento degli obiettivi di performance di Ateneo** **N.V.**

**ELEMENTI DI OSSERVAZIONE**

- Descrizione delle azioni di diretta responsabilità della struttura derivanti dagli obiettivi di performance organizzativa
- ...

<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
% azioni realizzate su programmate in relazione ai target definiti	100%	
<b>Autovalutazione (0-100)</b> <b>con eventuale documentazione a supporto</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		

## ALLEGATO B - SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

**Valutazione capacità manageriali e comportamenti organizzativi Direttore Generale – 20%**

Periodo di riferimento:

Responsabile della valutazione:

Il colloquio è stato effettuato in data


<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi</b>	<b>20%</b>
<b>Compliance agli indirizzi di governo e alle strategie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di tradurre la visione strategica in obiettivi di performance definendo un piano di azioni coerente</li> <li>• Capacità di allineare i processi operativi al fine di rispondere alle aspettative degli utenti dei servizi e dei portatori di interesse</li> </ul>	
<b>Capacità gestionale e organizzazione delle risorse umane</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di monitorare e controllare i processi orientati al raggiungimento dell'output in termini qualitativi e nel rispetto dei tempi</li> <li>• Definizione delle strutture e ruoli in funzione delle strategie organizzative e delle necessità operative</li> <li>• Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione delle procedure</li> <li>• Cura del benessere organizzativo</li> <li>• Capacità di valorizzare l'assunzione di responsabilità e la crescita professionale mediante un sistema incentivante</li> <li>• Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</li> <li>• Capacità di promuovere il rispetto del Codice di comportamento</li> <li>• Effettua un efficace controllo e identifica azioni nell'osservanza delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>	
<b>Leadership e innovazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi delle strutture</li> <li>• Capacità di adattamento alle modifiche del contesto</li> <li>• Identificare tempestivamente situazioni problematiche e opportunità contingenti, attivando le risorse necessarie e valutandone l'impatto sugli obiettivi stabiliti</li> </ul>	
<b>Relazioni e comunicazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove concretamente l'orientamento alle relazioni e favorisce lo scambio di informazioni</li> <li>• Relazionarsi in modo costruttivo con i collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice dell'Università e portatori di interessi ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso</li> <li>• Capacità di esercitare un'influenza positiva e di guida per i suoi collaboratori</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	

<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	<b>A</b>
--	----------

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>	<b>0-10-20%</b>		
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			<b>B</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 0-10-20%)</b>	<b>B</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 60-70% oppure 80% con/senza obiettivi individuali di funzione)</b>	<b>C</b>

<b>Valutazione Finale</b>	<b>A*0.2 + C*0.8</b> oppure <b>A*0.2 + B*0.1 + C*0.7</b> oppure <b>A*0.2 + B*0.2 + C*0.6</b>
---------------------------	--

**Valutazione Performance individuale Dirigenti:**

**Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – 20%**

Dipendente:	
Periodo di riferimento:	
Ufficio/Struttura di appartenenza:	
Responsabile della valutazione:	
Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data	

<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili</li> <li>• Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante</li> <li>• Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</li> <li>• Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.</li> <li>• Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale</li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>A</b>

<b>Competenze professionali e manageriali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretare pienamente il proprio ruolo dirigenziale secondo le aspettative della direzione</li> <li>• Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse</li> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Ottimale utilizzo delle risorse</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>B</b>

<b>Problem solving e innovazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> <li>• Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>C</b>

<b>Relazioni e comunicazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso</li> <li>• Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>D</b>

<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	<b><math>A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E</math></b>
--	---

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>		<b>10%</b>	
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			<b>F</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 10%)</b>	<b>F</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 50%)</b>	<b>G</b>
<b>Performance di struttura (peso 20%)</b>	<b>H</b>
<b>Valutazione Finale</b>	<b><math>E*0.2 + F*0.1 + G*0.5 + H*0.2</math></b>

## Valutazione Performance individuale RAD

### Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – 20%

Dipendente:	
Periodo di riferimento:	
Ufficio/Struttura di appartenenza:	
Responsabile della valutazione:	
Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data	

<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili</li> <li>• Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante</li> <li>• Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</li> <li>• Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.</li> <li>• Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale</li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>A</b>

<b>Competenze professionali</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse</li> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Ottimale utilizzo delle risorse</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>B</b>

<b>Problem solving e innovazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> <li>• Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>C</b>

<b>Relazioni e comunicazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso</li> <li>• Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>D</b>

<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	$A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E$
--	---

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>		<b>0-10%</b>	
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
• ...			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			<b>F</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 0-10%)</b>	<b>F</b>
---	----------



<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 50-60%)</b>	<b>G</b>
<b>Performance di struttura (peso 20%)</b>	<b>H</b>
<b>Valutazione Finale</b>	<b><math>E*0.2 + G*0.6 + H*0.2</math> oppure <math>E*0.2 + F*0.1 + G*0.5 + H*0.2</math></b>

**Valutazione Performance individuale Personale EP – Responsabili di Unità di Processo**

**Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – 20%**

Dipendente:	
Periodo di riferimento:	
Ufficio/Struttura di appartenenza:	
Responsabile della valutazione:	
Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data	

<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili</li> <li>• <i>Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante</i></li> <li>• <i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</i></li> <li>• <i>Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale</i></li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>A</b>

<b>Competenze professionali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze</li> <li>• <i>Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse</i></li> <li>• <i>Ottimale utilizzo delle risorse</i></li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>B</b>

<b>Problem solving e innovazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> <li>• Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>C</b>

<b>Relazioni e comunicazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni</li> <li>• <i>Cura del benessere organizzativo</i></li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>D</b>

<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	<b><math>A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E</math></b>
--	---

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>		<b>0-10%</b>	
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
• ...			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			<b>F</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 0-10%)</b>	<b>F</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 40%)</b>	<b>G</b>
<b>Performance di struttura (peso 30-40% con/senza obiettivi individuali di funzione)</b>	<b>H</b>
<b>Valutazione Finale</b>	<b><math>E*0.2 + G*0.4 + H*0.4</math> oppure <math>E*0.2 + F*0.1 + G*0.4 + H*0.3</math></b>

**Valutazione Performance individuale Personale EP base****Capacità tecniche e comportamenti organizzativi – 20%**

Dipendente:

Periodo di riferimento:

Ufficio/Struttura di appartenenza:

Responsabile della valutazione:

Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data


<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili</li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>A</b>

<b>Competenze professionali e tecniche</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>B</b>

<b>Problem solving e innovazione</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> <li>• Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	

<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>C</b>

<b>Relazioni e comunicazione</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>D</b>

<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	<b><math>A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E</math></b>
--	---

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>	<b>0-10%</b>		
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
• ...			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			<b>F</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 0-10%)</b>	<b>F</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 30%)</b>	<b>G</b>

<b>Performance di struttura (peso 40-50% con/senza obiettivi individuali di funzione)</b>	<b>H</b>
---	----------

<b>Valutazione Finale</b>	<b><math>E*0.2 + G*0.3 + H*0.5</math> oppure <math>E*0.2 + F*0.1 + G*0.3 + H*0.4</math></b>
---------------------------	---

**Valutazione Performance individuale Personale EP Tecnico**

**Capacità tecniche e comportamenti organizzativi – 20%**

Dipendente:	
Periodo di riferimento:	
Ufficio/Struttura di appartenenza:	
Responsabile della valutazione:	
Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data	

<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili</li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>A</b>

<b>Competenze professionali e tecniche</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>B</b>

<b>Problem solving e innovazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> <li>• Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		



<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>C</b>

<b>Relazioni e comunicazione</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>D</b>

<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	$A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E$
--	---

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>	<b>60%</b>		
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
• ...			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			<b>F</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 60%)</b>	<b>F</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 20%)</b>	<b>G</b>

<b>Valutazione Finale</b>	$E*0.2 + F*0.6 + G*0.2$
---------------------------	-------------------------

**Valutazione Performance individuale Personale D - Responsabile di Unità Funzionale**

**Capacità tecniche e comportamenti organizzativi – 20%**

Dipendente:	
Periodo di riferimento:	
Ufficio/Struttura di appartenenza:	
Responsabile della valutazione:	
Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data	

<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili</li> <li>• <i>Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante</i></li> <li>• <i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</i></li> <li>• <i>Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.</i></li> <li>• <i>Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale</i></li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>A</b>

<b>Competenze professionali e tecniche</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze</li> <li>• <i>Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse</i></li> <li>• <i>Ottimale utilizzo delle risorse</i></li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>B</b>

<b>Problem solving e innovazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> <li>• Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>C</b>

<b>Relazioni e comunicazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni</li> <li>• <i>Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro</i></li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>D</b>
<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	<b><math>A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E</math></b>	

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>		<b>0-10%</b>	
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>F</b>	

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 0-10%)</b>	<b>F</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 30%)</b>	<b>G</b>
<b>Performance di struttura (peso 40-50% con/senza obiettivi individuali di funzione)</b>	<b>H</b>
<b>Valutazione Finale</b>	<b>E*0.2 + G*0.3 + H*0.5 oppure E*0.2 + F*0.1 + G*0.3 + H*0.4</b>

**Valutazione Performance individuale Personale B, C, D – Funzione di Responsabilità**

**Capacità tecniche e comportamenti organizzativi – 20%**

Dipendente:	
Periodo di riferimento:	
Ufficio/Struttura di appartenenza:	
Responsabile della valutazione:	
Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data	

<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili</li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>A</b>

<b>Competenze professionali e tecniche</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>B</b>

<b>Problem solving e innovazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> <li>• Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		

<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>C</b>

<b>Relazioni e comunicazione</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni</li> </ul>	
<b>Autovalutazione (0-100)</b>	
<b>Valutazione (0-100)</b>	<b>D</b>
<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	$A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E$

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>	<b>0-10%</b>		
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>			
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>	<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>			
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>			
<b>Valutazione (0-100)</b>			<b>F</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 0-10%)</b>	<b>F</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 20%)</b>	<b>G</b>

<b>Performance di struttura (peso 50-60% con/senza obiettivi individuali di funzione)</b>	<b>H</b>
---	----------

<b>Valutazione Finale</b>	$E*0.2 + G*0.2 + H*0.6$ oppure $E*0.2 + F*0.1 + G*0.2 + H*0.5$
---------------------------	--

**Valutazione Performance individuale Personale B, C, D – Funzione Specialistica**

**Capacità tecniche e comportamenti organizzativi – 20%**

Dipendente:	
Periodo di riferimento:	
Ufficio/Struttura di appartenenza:	
Responsabile della valutazione:	
Il colloquio con il Dipendente è stato effettuato in data	

<b>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di realizzare le prestazioni assegnate con attenzione e precisione, nel rispetto dei tempi e delle scadenze</li> <li>• Rispetto del Codice di Comportamento</li> <li>• Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>A</b>

<b>Competenze professionali e tecniche</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza dei principali processi e materie specifiche</li> <li>• Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali</li> <li>• Capacità di impostare il proprio lavoro in modo da massimizzare la qualità del servizio</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>B</b>

<b>Innovazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>C</b>



<b>Relazioni e comunicazione</b>		<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.</li> <li>• Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica</li> <li>• Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni</li> </ul>		
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>D</b>

<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 20%)</b>	$A*0.05 + B*0.05 + C*0.05 + D*0.05 = E$
--	---

<b>Obiettivi individuali di funzione</b>		<b>0-10%</b>
<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>		
• ...		
<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
		<b>Metrica</b>
<b>Autovalutazione (0-100)</b>		
<b>con eventuale documentazione a supporto</b>		
<b>Valutazione (0-100)</b>		<b>F</b>

<b>Obiettivi individuali di funzione (peso 0-10%)</b>	<b>F</b>
<b>Performance organizzativa di Ateneo (peso 10%)</b>	<b>G</b>

<b>Performance di struttura (peso 60-70% con/senza obiettivi individuali di funzione)</b>	<b>H</b>
---	----------

<b>Valutazione Finale</b>	$E*0.2 + G*0.1 + H*0.7$ oppure $E*0.2 + F*0.1 + G*0.1 + H*0.6$
---------------------------	--

PRINCIPALI FONTI NORMATIVE

NORMA	OGGETTO
D.Lgs n.165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"	Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.
D.Lgs n.150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"	Introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e la loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non, secondo una logica di merito. Nello specifico l'art. 7 del decreto legislativo prevede l'adozione da parte delle P.A., tramite un apposito provvedimento, del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, indicandone anche il contenuto.
L. 124/2015 ( <i>Legge Madia</i> ) Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche	Delega per la riforma delle Amministrazioni Pubbliche – Ambito di Performance artt. 14 e 17 L'art. 14 prevede che le amministrazioni valutino, nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale, l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro previsti nel medesimo articolo. L'articolo 17 co. 1 lett. r) detta i principi cui il governo dovrà attenersi per la revisione delle norme in materia di valutazione.
D.Lgs n.74 del 25 maggio 2017 Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r) , della legge 7 agosto 2015, n. 124	Modifica al D.Lgs n.150/2009
D.Lgs n.75 del 25 maggio 2017 Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b) , c) , d) ed e) e 17, comma 1, lettere a) , c) , e) , f) , g) , h) , l) m) , n) , o) , q) , r) , s) e z) , della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche	<u>Modifica al D.Lgs n.165/2001</u> Normativa che modifica alcuni aspetti relativi alla valutazione disciplinare legata al contratto e al rapporto di lavoro producendo riflessi sulla valutazione della Performance, in particolare l'art.11 (modifica art.40 del D. Lgs. n. 165/2001).
LEGGE n. 190 del 6 novembre 2012, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalita' nella pubblica amministrazione"	Ambito ANAC
DECRETO LEGISLATIVO n. 33 del 14	Ambito ANAC

marzo 2013, “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicita', trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”	
DECRETO LEGISLATIVO n. 97 del 25 maggio 2016, “Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicita' e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”	Ambito ANAC
Decreto Legge n. 90 del 2014 (convertito nella legge n. 114/2014)	Trasferimento della competenza della “Performance” al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Legge relativa a misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari.
Delibera n. 103 del 20 luglio 2015 dell'ANVUR: “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali”	Indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.
Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 dell'ANVUR del 20/12/2017	

## GLOSSARIO

VOCE	DESCRIZIONE
Accountability	Responsabilità in capo a uno o più soggetti, del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica.
Benchmark	Base di confronto o standard ritenuto il migliore per eseguire un'analisi comparativa, rispetto cui misurare, giudicare e valutare le prestazioni o misurare i risultati conseguiti da un'attività specificata. È collegato alla misurazione della performance con riferimento a una "best practice" cui tendere.
Benchmarking	Strumento per incrementare la qualità e l'efficienza dei servizi mirando agli standard delle organizzazioni simili e considerate migliori, al fine di apportare le revisioni per favorire il miglioramento dei propri servizi. (§ 2.5 pag.26)
Benessere organizzativo	Il benessere organizzativo è connesso sia alla definizione di regole formali e informali di funzionamento dell'organizzazione sia allo sviluppo di comportamenti che, a livello organizzativo e individuale, possano ridurre i rischi per la salute, incrementare la qualità della vita di lavoro e accrescere simultaneamente la soddisfazione delle persone e le performance individuali e di sistema.
Ciclo della performance	Sequenza logica e temporale delle fasi che contraddistinguono la realizzazione degli obiettivi di miglioramento degli standard qualitativi ed economici dei servizi erogati dalle PA. (cfr. § XXXXX.).
Efficacia percepita	Giudizio e valutazione effettuati dagli <b>stakeholders/utente</b> sul servizio erogato dall'Ateneo, tenendo conto delle proprie esigenze e attese in merito ad esso, es. customer satisfaction. La valutazione incide sull'obiettivo da raggiungere, (§ 1.1 e 2.2).
Indicatore	Misura sintetica in genere espressa in forma quantitativa, mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze, che misurino ed esprimano una performance dell'organizzazione. (es. valore assoluto o rapporto tra valori ecc), in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Si possono misurare gli obiettivi e i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità oppure si possono eseguire misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati. (§ 1.2.1).
Indicatori di outcome	Gli indicatori di outcome misurano le conseguenze generate cioè l'effetto/l'impatto provocato dall'obiettivo sui destinatari (utenti, comunità amministrativa ecc.) cui è rivolta l'azione in termini di benefici socio-economici.

	Questo tipo di misurazione costituisce uno dei principali strumenti di attenzione agli stakeholders che esprimono la misura che si riferisce alla percezione dell'utilità sociale creata.
Indicatori di output	Gli indicatori di output misurano la capacità dell'ente di raggiungere il risultato immediato al termine di un'attività o di un processo stabilito.
Indicatori di efficienza	L'indicatore di efficienza è una misura data dal rapporto tra il risultato e le risorse impiegate.
Indicatori di efficacia reale	L'indicatore di efficacia misura la qualità effettiva dei processi/servizi in base a parametri oggettivi <b>relativi a tempi dei procedimenti, etc. p. 19</b>
Indicatori di economicità	L'indicatore di economicità misura la capacità di un'amministrazione di erogare i servizi attesi, minimizzando i costi.
Metodo di calcolo (degli indicatori)	Algoritmo o procedimento utilizzato per il calcolo dell'indicatore. Può essere rappresentato dall'illustrazione di un'operazione algebrica oppure, più in generale, dai passaggi nei quali si articola il procedimento adottato per quantificare il valore dell'indicatore.
Metrica	La metrica di valutazione rapporta il valore target a un grado percentuale di conseguimento dell'obiettivo (in una scala continua da 0% a 100% ovvero secondo la "fasciazione" prescelta).
Obiettivo	Traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso da una descrizione sintetica, deve essere sempre misurabile, quantificabile e condiviso.
Obiettivi di funzione	Traguardi assegnati esclusivamente alla persona in funzione del ruolo che ricopre nell'organizzazione o nella sua rete professionale, ed ha piena e diretta responsabilità e competenza del contributo e del conseguimento dell'obiettivo, in rapporto agli indicatori e target assegnati.
Obiettivi generali	Traguardi che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni, in relazione al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini.
Obiettivi organizzativi	Traguardi che, in coerenza con le decisioni strategiche, indicano stati migliorativi dei servizi e dei processi delle amministrazioni, e che riguardano le attività di programmazione dell'esercizio annuale o il medio periodo.
Obiettivi specifici	Traguardi dell'amministrazione definiti nel Piano della performance su base triennale in coerenza con le priorità politiche. Possono riferirsi sia al funzionamento dell'amministrazione sia alle politiche di settore. Per ciascun obiettivo specifico, in ogni ciclo triennale, devono

	essere indicati sia i risultati da conseguire sia quelli già raggiunti e rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.
Obiettivi strategici	Traguardi riferiti a orizzonti temporali pluriennali che presentano un elevato grado di rilevanza (pertanto difficilmente modificabili nel breve periodo), richiedono una pianificazione almeno di medio periodo e sono riferiti agli obiettivi specifici dell'ente.
Performance	Contributo che l'azione di un soggetto, individuale o anche collettivo, apporta al raggiungimento di specifici risultati dell'organizzazione (finalità, obiettivi e soddisfazione degli utenti). Si identifica nella realizzazione concreta di un'attività, di un comportamento, di una situazione determinata che è misurata e gestita. L'ampiezza della performance si riferisce all'estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; mentre la profondità riguarda lo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.
Performance individuale	Esprime il contributo fornito da un individuo in termini di risultato (mission di struttura e di Ateneo) e di modo per il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, e la valutazione della prestazione lavorativa (capacità, modalità ecc. in relazione al ruolo e alla qualifica del singolo) connessa alla valorizzazione e incentivazione economica del merito. (§ 3.)
Performance Istituzionale	Risultati raggiunti dall'Ateneo e riferiti alle politiche generali del sistema universitario nazionale, alle missioni istituzionali, alle strategie dell'Ateneo per creare valore pubblico, e migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto) (§ 2.1)
Performance organizzativa di Ateneo	Risultati degli obiettivi riferiti allo sviluppo delle attività amministrative e tecnico-gestionali dell'Ateneo. Valuta come l'organizzazione utilizza le risorse in modo razionale per erogare servizi sempre più adeguati alle attese degli utenti (§ 2.2).
Performance di Struttura	Risultati che misurano la soddisfazione degli utenti interni ed esterni delle unità organizzative della struttura tecnico-amministrativa – aree dirigenziali, dipartimenti, scuole.
Pianificazione strategica	Processo, gestito e definito da parte degli organi titolari delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione pubblica, per stabilire gli obiettivi che le amministrazioni devono perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo.

Piano Integrato	Documento di avvio del ciclo della performance (art. 10 del d.lgs. 150/2009, Linee Guida ANVUR) che, a partire dal quadro strategico di riferimento, evidenzia il contributo dell'amministrazione, delle sue singole strutture e dei dirigenti, in termini di obiettivi specifici, indicatori e target da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale.
Progetti	Iniziative dell'amministrazione caratterizzate da un inizio e una fine (a differenza delle attività ricorrenti), finalizzate al perseguimento di obiettivi e/o all'introduzione di innovazioni rilevanti, tali da modificare e migliorare nel tempo le attività ricorrenti e ripetute.
Progetti di produttività	Progetto, assegnato al personale di categoria B-C-D senza incarichi di responsabilità, che realizza obiettivi organizzativi di Ateneo e attraverso il quale è riconosciuto il merito e valorizzata la qualità della prestazione individuale anche al fine dell'incentivazione economica (§ 3.6).
Progetti speciali di innovazione tecnologica	Obiettivo organizzativo di rilevanza tale da consentire una incentivazione economica aggiuntiva a chi vi prende parte per effetto dell'Atto integrativo dell' "Accordo stipulato in data 27 gennaio 2009 relativo all'erogazione dell'indennità accessoria mensile, della produttività e del miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista, e di rischio radiazioni" e di destinazione di parte delle risorse variabili sottoscritto in data 3 novembre 2016
Relazione sulla performance	Documento di consuntivo, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.
Rete professionale	Matrice che identifica dei referenti centrali e locali in possesso di competenze specifiche per materia e orientati a condividere problemi applicativi, soluzioni operative, buone prassi, manutenzione e semplificazione delle procedure, formazione continua, sia per i processi sia per le materie dell'organizzazione che hanno un interesse significativo e comune a più strutture.
Service Level Agreement (SLA)	Strumenti contrattuali attraverso i quali si definiscono le metriche di servizio (livello di servizio ideale secondo l'utente, es. qualità di servizio) che devono essere rispettate da un fornitore di servizi (Ateneo) nei confronti dei propri clienti/utenti. Il processo e il monitoraggio si articola in queste fasi: - definizione degli indicatori di riferimento e dei relativi algoritmi di calcolo;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizzazione del sistema di produzione e di reportistica degli indicatori;</li> <li>- condivisione dei valori soglia (target) degli SLA;</li> <li>- monitoraggio degli indicatori rilevati ed eventuale rinegoziazione periodica dei valori soglia. (§ 2.4)</li> </ul>
Target	Livello del risultato atteso e valore desiderato in relazione ad un'attività o a un processo, il cui raggiungimento entro un tempo definito equivale a considerare adeguatamente conseguito l'obiettivo.
Unità di misura (degli indicatori)	Grandezza assunta, per convenzione o per legge, al fine di misurare delle grandezze espresse nell'indicatore stesso.



Allegato 2 - Assegnazione budget unico Dipartimenti e Scuole

Assegnazione del budget perequato e applicazione delle forbici

Dipartimento	Assegnazioni perequate per origine e forbice di Impiego												Totale								
	Dotazione funzionamento				Dotazione didattica				Ricerca (Ex. 60%)					Cofinanziamento Assegni				Internazionalizzazione			
	Estremo inferiore	Valore perequato	Estremo superiore	40%	Estremo inferiore	Valore perequato	Estremo superiore	40%	Estremo inferiore	Valore perequato	Estremo superiore	30%		Estremo inferiore	Valore perequato	Estremo superiore	40%	Estremo inferiore	Valore perequato	Estremo superiore	40%
058501	ARCHITETTURA (DIDA)	54.028	90.047	126.066	32.693	38.462	53.847	124.340	161.902	30.013	50.022	70.031	37.941	44.637	62.492	347.708					
058502	BIOLOGIA (BIO)	25.264	42.107	58.950	28.201	33.178	46.449	72.049	93.664	18.882	32.076	39.390	15.319	18.022	25.231	193.492					
058503	CHIMICA 'UGO SCHIFF'	46.364	77.273	108.182	19.002	22.355	31.297	138.953	180.639	32.076	53.460	74.844	19.896	27.854	31.193	311.937					
058504	FISICA E ASTRONOMIA	36.863	61.439	86.015	14.485	17.041	23.857	107.266	139.446	24.071	40.119	56.167	8.935	10.512	14.717	236.377					
058505	GESTIONE SISTEMI AGRARI, ALIMENTARI E FORESTALI (GESAAF)	26.209	43.681	61.153	15.560	18.306	25.628	73.712	95.826	16.725	27.875	39.025	20.477	24.091	33.727	187.665					
058506	INGEGNERIA CIVILE E AMBIENTALE (DICEA)	21.860	36.433	51.006	12.906	15.183	21.256	61.017	79.322	13.221	22.035	30.849	10.783	12.686	17.760	147.354					
058507	INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE (DINFO)	34.599	57.665	80.731	16.491	19.401	27.161	94.783	123.218	22.085	36.809	51.533	14.827	17.444	24.422	226.102					
058508	INGEGNERIA INDUSTRIALE (DIEF)	36.248	60.414	84.580	19.276	22.678	31.749	101.744	132.267	21.265	35.442	49.619	28.423	33.439	46.815	253.717					
058509	LETTERE E FILOSOFIA (DILEF)	28.849	48.082	67.315	8.119	9.552	13.373	70.858	131.593	29.391	48.985	68.579	13.695	16.112	22.557	223.956					
058510	LINGUE, LETTERATURE E STUDI INTERCULTURALI	23.144	38.573	54.002	9.745	11.465	16.051	61.381	79.795	16.586	27.644	38.702	18.108	21.304	29.826	160.367					
058511	MATEMATICA E INFORMATICA 'ULISSE DINI' (DIMAI)	33.564	55.940	78.316	11.654	13.711	19.195	109.551	142.416	24.949	41.581	58.213	17.667	20.785	29.099	241.668					
058512	CHIRURGIA E MEDICINA TRASLAZIONALE (DCMT)	33.873	56.455	79.037	2.598	3.057	4.280	64.079	119.005	20.028	33.380	46.732	12.259	14.422	20.191	198.856					
058513	MEDICINA SPERIMENTALE E CLINICA	74.167	123.612	173.057	11.413	13.427	18.798	144.743	268.809	45.943	76.572	107.201	26.776	31.501	44.101	451.888					
058514	NEUROSCIENZE, AREA DEL FARMACO E SALUTE DEL BAMBINO (NEUROFARBA)	45.769	76.282	106.795	22.352	26.296	36.814	123.936	161.117	29.537	49.229	68.921	11.999	14.117	19.764	289.860					
058515	SCIENZE BIOMEDICHE, SPERIMENTALI E CLINICHE	51.407	85.678	119.949	8.939	10.516	14.722	137.385	178.601	29.024	48.373	67.722	14.768	17.374	24.324	299.326					
058516	SCIENZE DELLA SALUTE (DSS)	33.917	56.529	79.141	10.034	11.805	16.527	73.534	136.564	21.045	35.075	49.105	16.285	19.159	26.823	227.617					
058517	SCIENZE DELLA TERRA (DST)	23.615	39.359	55.103	14.063	16.545	23.163	87.948	114.332	18.748	31.246	43.744	19.464	22.899	32.059	197.997					
058518	SCIENZE DELLA FORMAZIONE E PSICOLOGIA (SCIFOPSI)	19.870	33.117	46.364	12.556	14.772	20.681	80.672	104.874	19.766	32.943	46.120	30.184	35.510	49.714	197.014					
058519	SCIENZE GIURIDICHE (DSG)	39.595	65.992	92.389	11.031	12.978	18.169	136.998	178.097	39.710	63.399	88.759	23.168	27.256	38.158	306.623					
058520	SCIENZE PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA (DISEI)	38.419	64.031	89.643	15.528	18.268	25.575	94.183	134.547	39.710	66.184	92.658	26.788	31.515	44.121	314.545					
058521	SCIENZE POLITICHE E SOCIALI (DSPS)	21.859	36.431	51.003	6.207	7.302	10.223	80.241	104.313	21.563	35.938	50.313	20.825	24.500	34.300	184.412					
058522	SCIENZE DELLE PRODUZIONI AGROALIMENTARI E DELL'AMBIENTE (DISPAA)	34.481	57.468	80.455	15.939	18.752	26.253	93.199	121.159	21.326	35.544	49.762	32.920	38.729	54.221	243.692					
058523	STATISTICA, INFORMATICA, APPLICAZIONI 'G. PARENTI' (DISIA)	20.449	34.082	47.715	5.934	6.981	9.773	72.125	93.763	17.701	29.501	41.301	9.567	11.255	15.757	153.944					
058524	STORIA, ARCHEOLOGIA, GEOGRAFIA, ARTE E SPETTACOLO (SAGAS)	35.586	59.310	83.034	15.272	17.967	25.154	103.361	134.369	30.305	50.508	70.711	19.407	22.832	31.965	253.978					
	Totale	839.999	1.400.000	1.960.001	339.998	399.998	559.995	2.500.000	3.250.002	599.999	1.000.000	1.400.001	467.497	549.997	769.998	5.849.995					

## Assegnazione

Scuole	Ripartizione perequata
Agraria	33.401
Architettura	55.760
Economia e management	55.483
Giurisprudenza	44.492
Ingegneria	56.069
Psicologia	34.133
Scienze della salute umana	124.895
Scienze matematiche, fisiche e naturali	45.551
Scienze politiche	40.474
Studi umanistici e della formazione	89.744
Totale	580.002



Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI) /1

**Management Industry 4.0**

**Direttore del corso: Prof.ssa Elena Gori**

**Obiettivi formativi:** Industry 4.0 scaturisce dalla quarta rivoluzione industriale e rappresenta un processo, tuttora in corso, che porterà alla produzione industriale del tutto automatizzata. I manager, dal CEO al manager di linea, sono i potenziali protagonisti di Industry 4.0 come esperti, sia funzionali, sia di ICT poiché agiscono all'interno delle imprese e all'esterno; essi sono inoltre portatori di competenze e know-how trasversali. Tuttavia, per rendere concreta questa potenzialità devono garantirsi nuove competenze professionali. Le competenze professionali indispensabili per i manager di Industry 4.0 hanno natura economico-finanziaria, manageriale, organizzativa/gestionale. Inoltre, è indispensabile che essi siano in grado di identificare la potenziale crisi e di rispondere prontamente attraverso un processo di risanamento e riposizionamento finanziario, produttivo, commerciale, di marketing e di mercato. Il corso si propone quindi di fornire ai manager e ai titolari di PMI le conoscenze e gli strumenti necessari per affrontare questo nuovo percorso.

**Sede del corso:** Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI) - via delle Pandette, 32 – Firenze.

**Dichiarazione di assunzione di responsabilità in materia di sicurezza:** non necessaria

**Delibere dei dipartimenti referenti e relativi settori:**

- IUS/04 delibera del Dipartimento di Scienze Giuridiche (DSG) del 16 maggio 2017
- IUS/05 delibera del Dipartimento di Scienze Giuridiche (DSG) del 16 maggio 2017

**Partnerships: \*\*\***

**Iscrivibili: min 10 max 100**

Studenti di corsi di laurea o laurea magistrale dell'Ateneo iscrivibili in sovrannumero e a titolo gratuito: 5

Studenti iscritti a corsi di dottorato dell'Ateneo iscrivibili in sovrannumero e a titolo gratuito: 3

Posti aggiuntivi a titolo gratuito per Assegnisti di ricerca personale Ricercatore e docente appartenente ai dipartimenti che hanno approvato il corso: 3

Posti aggiuntivi a titolo gratuito riservati al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi e dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Meyer: \*\*\*

Riserva di posti per dipendenti enti/aziende (numero ed eventuale quota di iscrizione): \*\*\*

**Modalità di selezione:** valutazione del curriculum vitae

**Quota di iscrizione:** da € 350 a € 250

Quota di iscrizione ridotta per giovani laureati iscritti entro il 28° anno di età: da € 200 a € 140

**Titoli di accesso:** Diploma di scuola media superiore

**Settori Scientifico Disciplinari interessati:**

- SECS-P/07
- SECS-P/08



- SECS-P/11
- IUS/04 co-referenza DSG
- IUS/05 co-referenza DSG

**Elenco dei docenti allegato:** si

**Modalità di erogazione:** in presenza

**Ore di didattica previste:** 24 ore

**CFU totali:** 3

**Obblighi di frequenza:** 70% delle lezioni.

**Modalità di verifica dell'apprendimento:** test scritto

**Piano finanziario allegato:** si

**Periodo di svolgimento:** da febbraio a marzo 2018

**Motivazioni per lo svolgimento del corso nei giorni di sabato:** \_\_\_\_\_

**Note dell'Ufficio:**

Corso istituito nell'A.A. 2015/2016: no	Corso istituito nell'A.A. 2016/2017: no
Corso attivato 2015/2016	Corso attivato 2016/2017
Numero iscritti:	Numero iscritti:

# **PROGETTO GOOD PRACTICE 2016**

*Report per l'Università degli Studi di Firenze*

## Sommario

Introduzione .....	3
Metodologia .....	5
Efficienza .....	5
Efficacia percepita (Customer Satisfaction) .....	7
Posizionamento dell'ateneo di Firenze .....	11
Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficienza.....	11
Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficacia percepita.....	14
Posizionamento complessivo dell'ateneo di Firenze .....	17
I cruscotti di sintesi .....	19
Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti .....	20
Il cruscotto dei servizi rivolti a docenti e PTA .....	21
Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti .....	21
Laboratorio Digital Learning .....	22
Corsi di Studio prevalentemente o integralmente online.....	22
Massive Online Open Courses (MOOCs).....	25
Laboratorio Piano Integrato della Performance .....	28
Manuale Operativo per il Piano della Performance .....	28
Confronto sulla performance individuale .....	31

## Introduzione

Il progetto Good Practice nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università. Il progetto, giunto quest'anno alla sua 12° edizione (GP2016), coinvolge 31 Atenei pubblici e 7 Scuole Superiori che su base volontaria hanno aderito al confronto (elencati in Tabella 1).

Scuole	I.U.S.S. - Istituto Universitario di Studi Superiori - PAVIA	Università degli Studi di MILANO	Atenei
	Gran Sasso Science Institute (GSSI)	Università degli Studi di MILANO-BICOCCA	
	Scuola IMT Alti Studi - LUCCA	Università degli Studi di PADOVA	
	SISSA - Trieste	Università degli Studi di PALERMO	
	Scuola Normale Superiore di PISA	Università degli Studi di PARMA	
	Scuola Superiore SANT'ANNA di PISA	Università degli Studi di PAVIA	
Atenei	Istituto di Architettura di VENEZIA (IUAV)	Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	
	Politecnico di BARI	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	
	Politecnico di MILANO	Università degli Studi del SALENTO	
	Politecnico di TORINO	Università degli Studi di SASSARI	
	Università "Cà Foscari" di VENEZIA	Università degli Studi di SIENA	
	Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE	Università degli Studi di TERAMO	
	Università degli Studi di BOLOGNA	Università degli Studi di TORINO	
	Università degli Studi di BRESCIA	Università degli Studi di TRENTO	
	Università degli Studi di CASSINO	Università degli Studi di UDINE	
	Università "G. D'Annunzio" di CHIETI-PESCARA	Università degli Studi di URBINO	
	Università degli Studi di FERRARA	Università degli Studi di VERONA	
	Università degli Studi di FIRENZE	Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	
Università degli Studi di MESSINA	Università per Stranieri di PERUGIA		

**Tabella 1: Elenco degli Atenei e delle Scuole partecipanti a Good Practice 2016**

Nota: L'Università di Roma "Tor Vergata" ha aderito senza però partecipare ad alcuna rilevazione.

L'edizione GP 2016 è stata caratterizzata da tre aree di analisi:

1. *Costi ed efficienza.* Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi di supporto in termini di costi totali, costi unitari e *full-time equivalent* (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse dedicate a ciascuna macro-area (nel dettaglio, Servizi di supporto al personale, Servizi di supporto agli studenti, Servizi di supporto alla ricerca, Infrastrutture e Servizi bibliotecari), e infine le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse dedicate alle

macro-aree, servizi ed attività vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

2. *Customer Satisfaction (CS)*. La rilevazione di CS si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:
  - il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
  - il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA),
  - gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di *orientamento in entrata*, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di *job placement* e di *internazionalizzazione*. Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, è stato effettuato un benchmark sui questionari relativi al benessere organizzativo.
3. *Laboratori sperimentali*. In continuità con la precedente edizione del progetto, i Laboratori di GP2016 hanno riguardato il Piano della Performance ed il Digital Learning. L'obiettivo del laboratorio sul Piano della Performance è stato quello di fornire un supporto nella stesura del Piano attraverso la condivisione di esperienze tra gli atenei partecipanti, mentre il laboratorio Digital Learning si è focalizzato sulla caratterizzazione delle principali esperienze in termini di corsi online e Massive Online Open Courses (MOOCs).

Di seguito sono illustrate le aree di analisi a cui ciascun Ateneo e ciascuna Scuola ha partecipato:



Ateneo	Efficacia percepita	Efficienza	Benessere Organizzativo	Lab. Piano Integrato	Lab. Digital Learning
BOLOGNA	✓	✓		✓	✓
BRESCIA	✓	✓	✓	✓	✓
CASSINO	✓ (DDA)	✓	✓	✓	
CHIETI-PESCARA	✓ (DDA-PTA)	✓	✓		
FERRARA	✓	✓		✓	✓
FIRENZE	✓	✓	✓	✓	✓
GSSI			✓		
IMT LUCCA	✓ (DDA-PTA)	✓	✓	✓	
INSUBRIA	✓	✓	✓	✓	✓
IUAV	✓	✓	✓	✓	
IUSS PAVIA	✓(DDA-PTA)	✓		✓	
MESSINA	✓	✓	✓	✓	✓
MILANO BICOCCA	✓	✓	✓	✓	✓
MILANO STATALE		✓ (SBA)		✓	✓
PADOVA	✓	✓		✓	✓
PALERMO	✓	✓		✓	
PARMA	✓	✓		✓	✓
PAVIA	✓	✓	✓	✓	✓
PERUGIA STRANIERI	✓	✓	✓	✓	✓
PIEMONTE ORIENTALE	✓	✓	✓	✓	
POLIBA	✓	✓	✓	✓	✓
POLIMI	✓	✓	✓	✓	✓
POLITO	✓	✓	✓	✓	✓
ROMA SAPIENZA	✓	✓		✓	
SALENTO	✓	✓		✓	✓
SANT'ANNA	✓(DDA-PTA)	✓	✓	✓	✓
SASSARI	✓	✓		✓	✓
SIENA	✓	✓	✓	✓	✓
SISSA	✓(DDA-PTA)	✓	✓	✓	
SNS	✓	✓	✓	✓	
TERAMO	✓	✓		✓	✓
TORINO	✓	✓		✓	✓
TRENTO	✓(DDA-PTA)	✓		✓	✓
UDINE	✓(STUD)		✓		
URBINO	✓	✓		✓	
VENEZIA	✓	✓		✓	✓
VERONA	✓	✓	✓	✓	✓

**Tabella 2: Tipologia di rilevazione svolta da ciascun ateneo**

Il presente report riporta nella prima parte i risultati di GP tradizionale, identificando il posizionamento dell'ateneo rispetto a costi ed efficacia percepita dei servizi amministrativi di supporto e, nella seconda parte fornisce un quadro generale rispetto ai risultati dei due laboratori oggetto di analisi. Nello specifico, la struttura del report è la seguente: a seguito della nota metodologica sulla modalità di raccolta e analisi dei dati, è riportato il posizionamento sintetico dell'ateneo sui servizi amministrativi rispetto ad efficienza ed efficacia. Sono poi riportati i cruscotti sintetici per ciascun stakeholder (DDA, PTA e studenti). Infine, viene fornita una breve nota sui principali risultati del laboratorio Digital Learning e Piano della Performance.

## Metodologia

In questa sezione viene presentata la metodologia di analisi utilizzata per le rilevazioni di efficienza e di efficacia.

### Efficienza

L'analisi di efficienza si propone di valutare il costo totale ed unitario di ciascun servizio con riferimento a tutte le strutture amministrative presenti nell'ateneo, utilizzando una logica di tipo

Activity Based. Per questa tipologia di rilevazione ci si è avvalsi della collaborazione con Cineca, che ha prestato supporto a tre diversi livelli:

- nella fase di raccolta dei dati di costo sul personale interno, estraendo i costi stipendiali per il personale dipendente dell’ateneo dalla banca dati Dalia;
- nella fase di rilevazione delle percentuali di tempo dedicate a ciascuna attività e di raccolta dati relativi agli indicatori, attraverso la piattaforma Abcweb.
- nella fase di generazione della reportistica su efficienza mettendo a disposizione a ciascun ateneo (tramite la piattaforma Abcweb) i propri report di efficienza in termini di costi (per servizio, per attività e per struttura) e FTE (per servizio, per attività e per struttura).

I 27 servizi mappati nell’ambito dell’efficienza sono riconducibili a 5 macro-aree (Figura 1) quali: Servizi di supporto al Personale (in cui, rispetto alle precedenti edizioni, il servizio “1b. Assicurazione qualità, accreditamento, valutazione” è stato scorporato dal servizio pianificazione, controllo e statistica, data la crescente rilevanza di questa attività all’interno degli atenei), Servizi di supporto agli Studenti, Servizi di supporto alla Ricerca, Infrastrutture e Servizi Bibliotecari (in cui, il servizio di “gestione museale” è stato rinominato per includere al suo interno anche la gestione archivistica).



Figura 1: Elenco dei servizi mappati e relativa macro-area

Inoltre, è importante ribadire alcuni aspetti metodologici relativi alle analisi di efficienza:

- Il benchmarking degli indicatori di efficienza (costi unitari ed FTE) è stato condotto al netto del costo degli studenti 150 ore, anche nel caso in cui questa categoria sia stata mappata dagli atenei in fase di rilevazione. Questa scelta è stata dettata dalla bassa incidenza del costo di questa categoria di personale rispetto ai costi totali.
- In modo analogo a quanto fatto nella rilevazione 2015, i driver contabili (i.e. valore entrate, valore uscite, valore approvvigionamenti, valore progetti di ricerca), sono stati rilevati in ottica economico-patrimoniale.
- Per rilevare il valore del personale esterno dedicato a “Sistemi informativi” (servizio 11) si è fatto riferimento ai seguenti codici Siope:

- 2227 (assistenza informatica e manutenzione software)
- 7325 (spese per l'acquisto delle licenze per l'utilizzo dei software)
- 2540 (acquisizione o realizzazione software)

Il valore di questi codici è stato sommato al costo del personale interno dedicato al servizio per calcolare il costo complessivo. I codici Siope sostituiscono la raccolta dati che avveniva nelle edizioni precedenti con un file ad hoc e che richiedeva le seguenti informazioni: servizi di gestione cloud e server farm, servizi di sviluppo applicativi esternalizzati (es. Cineca, Microsoft, Google, etc.) e attività di costruzione e gestione delle infrastrutture IT. La scelta di utilizzare i codici Siope, concordata con i partecipanti, è stata dettata dal fatto che questa opzione garantiva una maggiore facilità nel reperire i dati e una minore discrezionalità sulle voci da considerare. Da questa scelta deriva però l'impossibilità di confronto tra i costi (al lordo dei contratti) del servizio 11. Sistemi informativi tra le edizioni 2016 e 2015. Tale confronto è stato pertanto effettuato considerando il costo al netto dei contratti.

### Efficacia percepita (Customer Satisfaction)

L'analisi di Customer Satisfaction (CS) sui servizi amministrativi ha coinvolto due macro-categorie di utenti: gli studenti ed il personale interno all'ateneo (personale accademico – DDA – e personale tecnico-amministrativo – PTA).

Il questionario rivolto al personale DDA rileva la soddisfazione rispetto a 7 servizi, oltre ad una domanda di soddisfazione generale. Tali servizi sono: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, sistemi bibliotecari. Il questionario sottoposto al personale TA prevede invece la rilevazione rispetto a 5 servizi, in aggiunta alla domanda di soddisfazione complessiva: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici e contabilità. La rilevazione studenti ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi, vale a dire gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo, a cui sono stati somministrati due questionari distinti per poter cogliere la soddisfazione in merito a servizi focalizzati quali l'orientamento in entrata (STUD I) ed il servizio di job placement e internazionalizzazione (STUD II). I servizi comuni ai due questionari sono invece: servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, segreteria, servizi bibliotecari, diritto allo studio.

Di seguito la tabella con il numero di questionari completi per ciascun ateneo e la percentuale di risposta (calcolata come “N. risposte al questionario del primo anno/studenti del primo anno” e “N. risposte al questionario per gli anni successivi al primo/studenti anni successivi al primo”). I dati relativi al numero di studenti per il calcolo dei tassi di risposta sono stati forniti dagli atenei.

ATENEO	NUMERO RISPOSTE STUDENTI I ANNO	TASSO DI RISPOSTA STUDENTI I ANNO	NUMERO RISPOSTE STUDENTI ANNI SUCC	TASSO DI RISPOSTA STUDENTI ANNI SUCC
BOLOGNA	2482	13.4%	7202	11.7%
BRESCIA	1533	53.5%	4059	42.0%
FERRARA	2448	55.3%	6925	60.5%
FIRENZE	336	3.7%	1767	4.0%
INSUBRIA	1814	64.3%	3662	58.6%
IUAV	245	32.6%	638	19.3%
MESSINA	67	1.3%	382	2.2%
MILANO BICOCCA	1435	18.7%	3833	14.8%
PADOVA	1191	11.3%	4033	8.5%
PALERMO	980	15.8%	3008	8.9%
PARMA	340	7.2%	832	4.2%
PAVIA	655	18.7%	959	5.3%
PERUGIA STRANIERI	20	13.9%	85	11.3%
PIEMONTE OR.	349	9.4%	770	9.7%
POLIMI	/	/	10522	94.5%
POLITO	1028	21.1%	4397	17.7%
ROMA SAPIENZA	1395	7.6%	/	/
SALENTO	191	5.3%	439	2.6%
SASSARI	157	5.3%	623	5.0%
SIENA	417	14.7%	1475	11.8%
SNS	26	43.3%	94	40.5%
TERAMO	27	1.8%	75	1.7%
TORINO	1183	9.3%	3642	6.4%
UDINE	3287	85.7%	10601	91.2%
URBINO	407	10.9%	838	7.6%
VENEZIA	694	16.0%	1144	7.0%
VERONA	5492	69.5%	12634	79.9%

**Tabella 3: Tassi risposta questionario studenti**

Di seguito la tabella con il numero di questionari ricevuti per ciascun ateneo e la relativa percentuale di risposta per i questionari DDA e PTA (calcolata come “N. questionari ricevuti PTA/Totale PTA” e “N. questionari ricevuti DOC/Totale docenti, ricercatori a tempo determinato e indeterminato, dottorandi ed assegnisti”). I dati per il calcolo dei tassi risposta sono stati forniti dagli atenei.

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	TASSO DI RISPOSTA	NUMERO RISPOSTE	TASSO DI RISPOSTA
	DDA	DDA	PTA	PTA
BOLOGNA	1529	27%	1093	37%
BRESCIA	185	17%	206	39%
CASSINO	135	31%	/	/
CHIETI-PESCARA	154	16%	122	37%
FERRARA	305	23%	291	51%
FIRENZE	610	19%	527	35%
IMT LUCCA	39	22%	23	82%
INSUBRIA	133	22%	169	52%
IUAV	123	27%	142	51%
IUSS PAVIA	45	49%	15	88%
MESSINA	180	20%	229	32%
MILANO BICOCCA	571	33%	298	39%
PADOVA	1324	31%	1067	48%
PALERMO	210	9%	244	15%
PARMA	313	21%	195	22%
PAVIA	336	21%	366	43%
PERUGIA STRANIERI	43	44%	82	55%
PIEMONTE ORIENTALE	223	38%	215	70%
POLIBA	194	43%	105	38%
POLIMI	1354	37%	757	63%
POLITO	681	33%	496	57%
ROMA SAPIENZA	977	21%	809	19%
SALENTO	98	14%	101	20%
SANT'ANNA	245	34%	138	75%
SASSARI	60	5%	104	13%
SIENA	450	38%	661	67%
SISSA	193	20%	94	82%
SNS	266	79%	121	52%
TERAMO	115	32%	61	29%
TORINO	785	41%	947	52%
TRENTO	459	26%	348	49%
URBINO	149	29%	195	54%
VENEZIA	335	35%	277	47%
VERONA	47	3%	179	24%

**Tabella 4: Tassi di risposta questionari docenti e pta**

La trasversalità di alcuni dei servizi rispetto alla categorie di stakeholder è evidenziata in Figura 2, dove sono riportati anche i servizi specificamente rivolti ad alcune categorie.

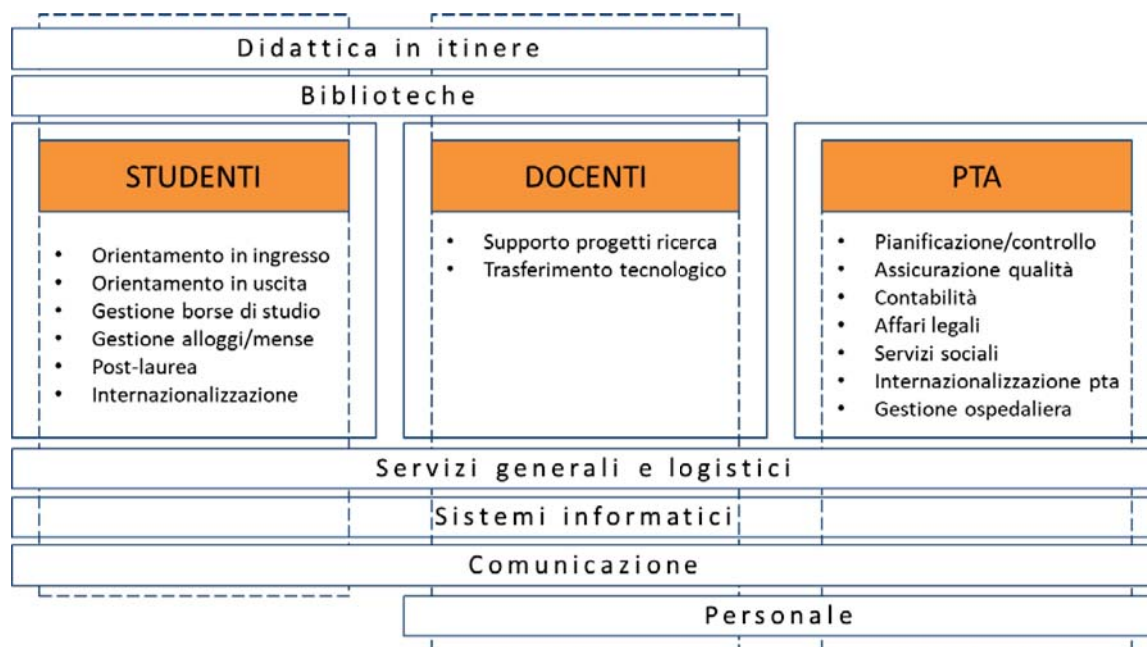


Figura 2: Trasversalità dei servizi rispetto agli stakeholder

## Posizionamento dell'ateneo di Firenze

La presente sezione descrive il posizionamento dell'ateneo di Firenze analizzando i costi e la Customer Satisfaction associati ai vari servizi. Sono mostrati dapprima singolarmente i risultati di efficienza ed efficacia che, considerati poi congiuntamente, definiscono il posizionamento complessivo dell'ateneo.

### Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficienza

Per analizzare il posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto all'efficienza sono stati comparati i costi dell'ateneo suddivisi per macro area con quelli degli altri atenei partecipanti a GP2016.

Le macro aree su cui si basa l'analisi sono denominate come segue: Personale, Infrastrutture, Studenti, SBA, Ricerca e Supporto tecnico alla ricerca. La suddivisione dei servizi nelle macro aree è esplicitata in Tabella 5.

Macro area	PERSONALE	INFRASTRUTTURE	STUDENTI	SBA	RICERCA	SUPPORTO TECNICO RICERCA
<b>Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificazione, controllo e statistica</li> <li>• Assicurazione qualità, Accreditazione, Valutazione</li> <li>• Contabilità</li> <li>• Affari legali e istituzionali</li> <li>• Comunicazione</li> <li>• Servizi sociali e welfare</li> <li>• Personale</li> <li>• Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA</li> <li>• Supporto alle gestione ospedaliera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edilizia_Nuovi interventi edilizi</li> <li>• Edilizia_Interventi sul costruito</li> <li>• Approvvigionamenti</li> <li>• Servizi generali e logistici</li> <li>• Sistemi informativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento in entrata</li> <li>• Gestione alloggi e mense</li> <li>• Gestione vita collegiale</li> <li>• Gestione delle borse di studio</li> <li>• Didattica in itinere</li> <li>• Formazione post-laurea</li> <li>• Orientamento in uscita</li> <li>• Internazionalizzazione studenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteche</li> <li>• Gestione museale e/o archivistica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasferimento tecnologico</li> <li>• Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto tecnico all'attività di ricerca</li> </ul>

**Tabella 5: Dettaglio dei servizi oggetto dell'analisi di efficienza**

La macro area che assorbe mediamente più risorse, sia per gli atenei che per le scuole è quella del personale, seguita da quella relativa alle infrastrutture. Nella Tabella 6 è riportata l'incidenza delle varie macro aree per i partecipanti GP2016, calcolata come il rapporto tra il costo del personale associato ad ogni macro area e il costo totale sostenuto dall'ateneo/scuola. I dati relativi all'ateneo di Firenze sono evidenziati in rosso.

Ateneo/Scuola	Personale	Infrastrutture	Didattica	SBA	Ricerca	Supporto tecnico all'attività di ricerca	Totale
A	27%	24%	27%	5%	6%	10%	100%
RR	30%	28%	18%	10%	5%	10%	100%
CC	26%	34%	18%	6%	3%	12%	100%
D	35%	23%	20%	11%	6%	5%	100%
SS	28%	31%	20%	8%	7%	6%	100%
DD	33%	24%	23%	12%	2%	5%	100%
MM	34%	25%	20%	8%	3%	10%	100%
AE	31%	20%	15%	13%	5%	16%	100%
G	44%	31%	13%	4%	8%	0%	100%
PP	34%	24%	18%	7%	5%	11%	100%
H	37%	16%	23%	13%	5%	5%	100%
UU	44%	21%	31%	0%	4%	0%	100%
VV	52%	16%	18%	5%	1%	7%	100%
L	31%	25%	17%	9%	5%	14%	100%
M	36%	27%	16%	13%	4%	4%	100%
N	30%	22%	20%	9%	3%	17%	100%
O	29%	22%	20%	12%	3%	13%	100%
HH	37%	31%	25%	6%	2%	0%	100%
QQ	34%	26%	26%	6%	4%	4%	100%
AG	30%	26%	20%	7%	6%	11%	100%
ZZ	30%	26%	19%	6%	5%	15%	100%
AB	30%	32%	16%	5%	8%	8%	100%
OO	28%	28%	18%	9%	6%	11%	100%
T	52%	18%	14%	8%	3%	6%	100%
U	36%	18%	16%	8%	6%	16%	100%
AC	34%	16%	15%	9%	4%	22%	100%
AF	45%	29%	4%	5%	7%	9%	100%
II	28%	28%	22%	10%	5%	9%	100%
BB	36%	20%	20%	3%	5%	15%	100%
B	41%	17%	18%	6%	4%	13%	100%
FF	31%	22%	17%	8%	4%	19%	100%
EE	29%	24%	21%	8%	5%	13%	100%
NN	26%	29%	23%	9%	2%	11%	100%
AD	31%	24%	19%	8%	3%	15%	100%
<b>Media</b>	<b>34%</b>	<b>24%</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>Media Atenei</b>	<b>34%</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>Media Scuole</b>	<b>36%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>

Tabella 6: Incidenza dei costi delle varie macro aree per i partecipanti a GP2016

La Tabella 7 mostra invece i costi unitari per macro area di atenei e scuole. La riga relativa all'ateneo di Firenze è evidenziata in rosso. Il costo unitario di ciascuna macro area è stato calcolato dividendo il costo totale dei servizi facenti parte della macro area per il driver selezionato per quella macro area. I driver utilizzati si possono trovare nella seconda riga della medesima tabella.



MACRO AREA	Personale	Infrastrutture	Studenti	SBA	Ricerca	Supporto tecnico all'attività di ricerca
DRIVER	numero tot. unità di personale	Mq interni (inclusi corridoi)	N iscritti CdL (*)	UTENZA POTENZIALE	TOTALE PROGETT MGL €	DOC + RIC
A	3.105 €	25,29 €	225,05 €	41,12 €	98,56 €	3.188 €
RR	3.920 €	31,09 €	245,53 €	109,91 €	78,83 €	3.848 €
B	2.467 €	39,29 €	235,55 €	62,96 €	84,50 €	4.042 €
CC	4.271 €	49,93 €	213,12 €	108,16 €	158,19 €	1.803 €
FF	3.836 €	50,64 €	279,92 €	101,28 €	124,35 €	2.369 €
D	2.432 €	19,63 €	120,00 €	57,08 €	91,16 €	933 €
SS	3.319 €	31,48 €	263,42 €	93,16 €	80,83 €	3.252 €
<b>DD</b>	<b>3.687 €</b>	<b>23,23 €</b>	<b>181,68 €</b>	<b>129,19 €</b>	<b>77,97 €</b>	<b>5.500 €</b>
MM	4.483 €	43,42 €	1.315,43 €	209,33 €	63,88 €	0 €
AE	4.314 €	39,04 €	227,87 €	79,93 €	141,91 €	3.706 €
G	5.654 €	40,70 €	592,37 €	272,73 €	202,01 €	3.379 €
PP	4.057 €	114,71 €	681,09 €	0,00 €	40,08 €	0 €
H	10.537 €	17,86 €	347,12 €	91,16 €	32,16 €	2.788 €
UU	3.669 €	38,41 €	246,98 €	110,50 €	84,77 €	5.457 €
VV	4.251 €	52,21 €	201,27 €	148,43 €	77,28 €	1.314 €
L	3.851 €	30,85 €	289,69 €	109,77 €	63,91 €	5.991 €
M	3.024 €	34,73 €	299,00 €	141,80 €	42,25 €	4.539 €
N	5.958 €	64,43 €	443,91 €	81,49 €	441,56 €	0 €
O	3.285 €	35,84 €	265,78 €	55,28 €	32,18 €	1.032 €
HH	3.620 €	31,91 €	222,77 €	73,32 €	52,13 €	4.011 €
QQ	3.058 €	30,18 €	202,59 €	57,38 €	34,21 €	4.882 €
EE	3.111 €	35,84 €	159,55 €	44,32 €	51,60 €	2.232 €
AG	3.093 €	43,69 €	231,96 €	94,36 €	17,83 €	2.476 €
ZZ	6.227 €	41,57 €	192,12 €	90,42 €	52,14 €	1.558 €
AB	5.158 €	26,73 €	283,77 €	118,85 €	306,45 €	6.213 €
OO	2.111 €	163,25 €	362,96 €	167,21 €	130,84 €	11.307 €
T	4.287 €	28,29 €	369,28 €	254,64 €	52,90 €	4.235 €
U	3.774 €	37,47 €	2.794,80 €	771,54 €	77,94 €	8.052 €
NN	3.646 €	42,65 €	2.204,05 €	176,53 €	15,23 €	8.842 €
AC	4.540 €	17,59 €	241,29 €	66,19 €	96,15 €	4.552 €
AF	3.302 €	102,79 €	178,91 €	71,93 €	86,22 €	6.967 €
II	2.294 €	23,88 €	350,62 €	101,68 €	51,45 €	5.381 €
AD	2.796 €	52,06 €	118,25 €	43,45 €	66,04 €	4.555 €
BB	4.169 €	47,33 €	245,21 €	84,22 €	48,26 €	5.800 €
<b>MEDIA</b>	<b>3.980 €</b>	<b>44,35 €</b>	<b>436,26 €</b>	<b>124,10 €</b>	<b>92,82 €</b>	<b>3.947 €</b>
<b>MEDIA ATENEI</b>	<b>3.967 €</b>	<b>42,81 €</b>	<b>257,53 €</b>	<b>96,80 €</b>	<b>100,20 €</b>	<b>4.038 €</b>
<b>MEDIA SCUOLE</b>	<b>4.049 €</b>	<b>53,31 €</b>	<b>1.472,93 €</b>	<b>353,01 €</b>	<b>50,01 €</b>	<b>7.043 €</b>

**Tabella 7: Dettaglio dei costi unitari per macro area**

(\*) per le scuole è stata utilizzata come driver per la macro area didattica la somma delle seguenti voci: iscritti CdL, allievi ordinari, perfezionandi, dottorandi, iscritti a master e specializzandi.

### Posizionamento dell'ateneo di Firenze rispetto ad efficacia percepita

Le tabelle seguenti mostrano, per ciascuno dei servizi investigati, il livello medio di soddisfazione nella domanda di soddisfazione complessiva per ciascuna categoria di stakeholder. Nel caso della rilevazione DDA (Tabella 8) i servizi logistici risultano essere quelli rispetto ai quale il grado di soddisfazione degli utenti interni è più limitato (3.45) e inferiore rispetto alla media degli atenei (pari a 3.65). Biblioteche, in linea con la media degli atenei, riceve invece il punteggio maggiore (4.60).

Ateneo	PERSONALE	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	DIDATTICA	RICERCA	BIBLIOTECHE	GENERALE
B	4.11	3.71	3.54	3.92	4.27	4.02	4.82	3.97
RR	4.25	3.82	4.09	4.42	4.30	4.04	4.78	4.15
FF	4.20	3.27	3.65	4.01	4.09	3.68	4.42	3.84
D	3.69	3.28	2.78	3.58	4.00	3.12	3.84	3.72
SS	4.47	3.90	3.74	4.50	4.43	4.29	4.90	4.47
MM	4.81	4.69	4.72	5.03	5.06	4.73	5.09	4.79
AE	4.56	3.92	3.54	4.22	4.25	3.98	4.66	4.33
G	4.40	3.53	3.42	3.87	3.80	3.73	4.68	4.01
PP	2.67	4.24	3.80	4.00	4.13	3.43		3.95
H	3.99	2.78	3.56	3.99	3.67	3.29	3.79	3.88
UU	4.38	4.01	3.94	4.12	4.46	4.22	4.84	4.39
VV	3.86	3.26	3.40	3.46	3.66	3.25	4.21	3.72
L	4.06	3.56	3.73	3.78	4.11	3.31	4.63	3.97
M	4.18	3.45	3.43	3.95	4.14	3.63	4.41	3.83
N	4.91	4.53	4.33	4.07	4.53	4.15	4.35	4.44
O	4.69	4.09	3.51	4.39	4.42	4.29	4.75	4.53
HH	3.83	3.23	3.68	3.76	3.67	3.37	3.80	3.65
QQ								4.31
EE	4.38	3.80	4.00	4.03	4.29	4.04	4.52	4.15
AG	4.20	3.35	3.13	4.04	3.99	3.30	4.43	3.87
ZZ	4.05	3.27	3.71	4.09	3.88	3.49	4.49	4.00
AB	4.26	3.42	3.68	3.95	3.48	4.24	4.28	4.49
NN	4.14	4.04	4.09	4.15	4.14	4.17	4.73	4.34
T	4.72	4.56	4.27	4.44	4.62	4.49	5.21	4.77
U	5.12	4.75	4.45	4.86	5.37	5.32	4.98	4.81
OO	4.10	3.79	3.78	3.94	4.27	3.58	4.72	4.14
A	3.32	3.21	3.57	3.87	3.77	3.60	4.71	3.47
AC	4.15	4.08	3.96	3.75	4.57	3.71	4.30	4.21
AF	4.04	3.57	3.55	3.91	4.22	3.86	4.65	4.09
II	4.98	4.22	4.13	4.83	4.79	4.76	4.85	4.74
BB	3.80	4.00	3.72	4.23	4.30	3.91	4.91	4.30
CC	4.46	4.01	4.24	4.50	4.47	4.36	4.61	4.60
AD	4.23	3.57	3.65	4.05	4.30	3.30	4.65	4.19
DD	4.33	3.45	3.66	3.77	3.95	3.86	4.60	4.10
<b>Media Atenei</b>	<b>4.21</b>	<b>3.65</b>	<b>3.68</b>	<b>4.04</b>	<b>4.15</b>	<b>3.80</b>	<b>4.52</b>	<b>4.12</b>
<b>Media Scuole</b>	<b>4.29</b>	<b>4.46</b>	<b>4.27</b>	<b>4.50</b>	<b>4.66</b>	<b>4.43</b>	<b>5.00</b>	<b>4.54</b>

**Tabella 8: CS complessiva Docenti, Dottorandi, Assegnisti**

Per quanto riguarda la rilevazione del personale tecnico-organizzativo (PTA), la Tabella 9 riporta i livelli di soddisfazione complessiva rispetto ai servizi. Tra questi servizi logistici, già sotto media per DDA, e sistemi informativi riportano un livello di soddisfazione inferiore a quello medio degli atenei. Il punteggio migliore è assegnato invece al servizio di contabilità (4.29).

Ateneo	PERSONALE	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	CONTABILITA'	GENERALE
B	3.47	3.38	3.44	3.54	3.50	3.67
RR	4.04	3.69	3.96	4.48	4.28	4.26
D	2.61	2.99	2.54	3.57	3.08	3.23
SS	3.58	3.55	3.24	4.33	3.90	3.92
MM	4.23	3.96	3.83	4.83	4.39	4.35
AE	3.67	3.54	3.12	4.11	3.88	3.93
G	3.91	3.58	3.39	4.35	4.04	4.11
PP	4.31	3.92	3.54		4.67	4.58
H	3.15	2.78	3.49	3.97	4.24	3.72
UU	3.53	3.55	3.52	3.86	3.89	3.88
VV	3.65	3.33	3.58	3.99	3.58	4.01
L	3.22	3.30	3.36	3.73	3.75	3.71
M	3.68	3.56	3.29	3.95	3.76	3.83
N	3.84	3.80	3.93	4.26	4.21	4.29
O	3.61	3.69	3.52	4.27	4.05	4.00
HH	3.44	3.11	3.29	3.26	2.69	3.44
QQ						4.20
EE	3.88	3.81	3.80	4.31	4.05	4.15
AG	3.64	3.50	3.50	4.07	4.28	3.93
ZZ	3.75	3.25	3.65	4.14	3.90	3.91
AB	3.47	3.27	3.30	4.17	3.97	3.90
NN	3.78	3.91	3.91	4.59	4.01	4.12
T	3.99	4.14	3.65	4.52	4.27	4.51
U	4.10	4.06	4.10	4.51	4.49	4.29
OO	3.29	3.67	3.53	3.81	3.76	3.79
A	3.54	3.32	3.60	4.06	3.70	3.67
AC	3.36	3.87	3.93	4.20	4.33	4.14
AF	3.60	3.59	3.74	4.28	3.90	4.18
II	4.09	3.66	3.73	4.20	4.30	4.29
BB	3.50	3.77	3.68	4.16	3.62	4.11
CC	3.52	3.36	3.62	4.12	3.93	3.90
AD	3.88	3.59	3.55	4.24	4.25	4.22
DD	3.96	3.41	3.58	3.95	4.29	3.97
<b>Media Atenei</b>	<b>3.59</b>	<b>3.48</b>	<b>3.51</b>	<b>4.05</b>	<b>3.89</b>	<b>3.94</b>
<b>Media Scuole</b>	<b>4.08</b>	<b>4.00</b>	<b>3.81</b>	<b>4.61</b>	<b>4.37</b>	<b>4.37</b>

**Tabella 9: CS complessiva PTA**

L'ultima categoria di stakeholder sottoposta a rilevazione è rappresentata dagli studenti. La Tabella 10 riporta il livello di CS per gli studenti del primo anno, mentre la Tabella 11 fa riferimento agli studenti degli anni successivi al primo. L'ateneo di Firenze riporta per queste categorie i punteggi inferiori. In particolare tutti i punteggi di CS dei servizi dedicati agli studenti del primo anno risultano inferiori alla media degli atenei (come nota tecnica, una sola Scuola ha aderito alla rilevazione studenti e la sua media è stata esclusa dal calcolo della media atenei riportata nell'ultima riga delle tabelle). La stessa cosa vale anche per i servizi dedicati agli studenti di anni successivi al primo tra i quali job placement riporta il punteggio inferiore (3.10).

Ateneo	ORIENTAMENTO	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	SEGRETERIA	BIBLIOTECHE	DIRITTO ALLO STUDIO
A	4.11	4.36	3.98	3.97	3.83	4.59	4.04
RR	4.12	4.33	4.03	4.34	3.92	4.61	4.25
B	4.19	4.46	3.92	4.05	3.81	4.61	4.21
SS	4.10	4.34	4.10	4.14	4.04	4.34	4.24
DD	3.48	3.75	3.48	3.44	3.55	4.33	3.93
AE	4.02	4.23	3.84	3.78	3.98	4.19	4.07
G	3.74	3.90	3.81	3.57	3.80	4.66	4.04
H	3.03	3.32	3.11	3.25	3.67	3.70	3.94
UU	3.81	4.18	3.85	3.93	3.95	4.46	4.11
VV	3.22	3.42	3.28	3.14	2.81	4.03	3.63
L	4.06	4.21	3.82	3.89	3.84	4.35	4.14
M	3.86	4.14	3.91	3.83	3.81	4.38	4.25
N	3.55	4.35	4.00	3.65	3.45	3.69	3.73
O	4.04	4.40	4.09	4.15	3.70	4.43	4.39
EE	4.25	4.70	4.35	4.75	4.34	4.39	4.36
ZZ	3.41	3.62	3.38	3.23	3.34	3.87	3.77
AG	3.64	3.48	3.46	3.21	2.75	4.19	3.93
AB	3.38	3.82	3.44	3.48	3.22	4.26	3.75
OO	4.04	4.39	4.07	4.14	3.98	4.71	4.26
U		5.00	4.65	5.00	5.14	5.33	
AC	4.08	4.33	4.22	4.59	4.22	4.32	4.45
AF	3.51	3.84	3.47	3.56	3.47	4.34	3.93
V	4.12	4.35	3.98	4.02	4.01	4.42	4.08
AD	3.86	3.94	3.71	3.76	3.55	3.98	4.03
CC	3.93	4.11	3.94	3.84	3.78	4.59	4.16
BB	3.93	4.29	3.84	3.83	3.76	4.42	4.05
<b>Media Atenei</b>	<b>3.82</b>	<b>4.09</b>	<b>3.80</b>	<b>3.82</b>	<b>3.70</b>	<b>4.31</b>	<b>4.07</b>

**Tabella 10: CS complessiva Studenti I anno**

Ateneo	SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	INTERNAZIONALIZZAZIONE	SEGRETERIA	BIBLIOTECHE	DIRITTO ALLO STUDIO	JOB PLACEMENT
A	4.06	3.86	3.76	3.60	3.54	4.57	3.91	3.45
RR	4.22	4.01	4.26	4.42	3.74	4.59	4.14	3.67
B	4.31	3.94	3.80	3.94	3.52	4.55	4.09	3.77
SS	4.18	4.03	4.05	4.13	3.99	4.34	4.12	3.72
DD	3.33	3.16	3.20	3.19	3.15	4.06	3.51	3.10
AE	4.02	3.61	3.56	4.06	3.84	4.19	3.94	3.97
G					3.84	4.62	3.67	
H	2.91	2.95	2.88	4.12	3.38	3.12	3.32	2.93
UU	3.97	3.69	3.72	4.09	3.68	4.25	3.88	3.41
VV	2.94	2.87	2.75	3.23	2.65	3.69	3.15	2.65
L	3.75	3.40	3.41	3.27	3.46	4.02	3.63	2.98
M	3.81	3.75	3.67	4.14	3.75	4.11	3.95	3.37
N	4.74	4.20	3.99	4.09	4.18	4.14	4.17	3.61
O	4.25	3.97	3.92	3.74	3.67	4.19	4.20	3.68
QQ	3.87	3.91	3.64		3.59	4.48		
EE	4.42	4.18	4.33	3.95	4.01	4.40	4.10	3.81
AG	3.26	3.18	3.09	3.17	2.63	4.04	3.62	3.12
AB	3.74	3.41	3.42	4.10	3.29	4.16	3.67	3.16
OO	4.04	3.76	3.81	4.08	3.73	4.32	4.01	3.52
U	4.70	4.29	4.99	3.91	5.13	4.97		4.17
AC	4.32	4.19	4.05	4.56	3.62	3.86	3.97	3.31
AF	3.68	3.35	3.44	3.51	3.27	4.33	3.78	3.78
V	4.20	3.91	3.95	4.19	4.02	4.46	3.86	4.08
AD	3.55	3.42	3.41	3.52	3.19	3.80	3.62	3.02
CC	3.90	3.89	3.72	4.02	3.71	4.38	3.89	3.56
BB	4.09	3.78	3.75	3.97	3.67	4.15	3.87	3.61
<b>Media Atenei</b>	<b>3.90</b>	<b>3.68</b>	<b>3.65</b>	<b>3.87</b>	<b>3.56</b>	<b>4.19</b>	<b>3.84</b>	<b>3.45</b>

**Tabella 11: CS complessiva Studenti anni successivi**

## Posizionamento complessivo dell'ateneo di Firenze

La matrice in Figura 3 riporta il posizionamento complessivo dell'ateneo di Firenze nei confronti degli atenei partecipanti a GP2016 rispetto alle due dimensioni di prestazione analizzate per i servizi amministrativi: efficienza ed efficacia.

La matrice è costituita da due assi:

- Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media degli atenei (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando il costo unitario dell'ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 ed il servizio è posizionato nella parte bassa del grafico.
- Asse orizzontale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS DDA, (docenti, dottorandi e assegnisti), PTA e studenti. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 ed il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico.

In questo modo si identificano 4 quadranti:

- quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati virtuosi per l'ateneo.
- quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS;
- quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, ma la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l'efficienza;
- quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza.

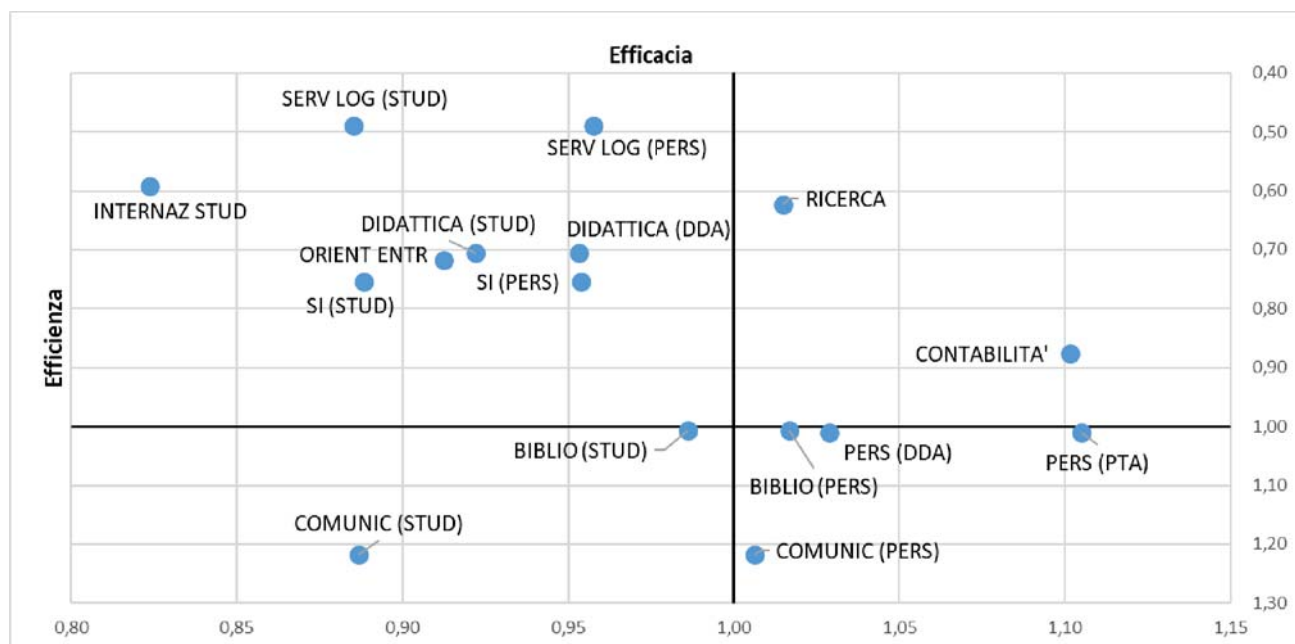


Figura 3: Matrice di posizionamento dell'ateneo di Firenze

Relativamente all'ateneo di Firenze, il grafico mostra due servizi critici caratterizzati da costi unitari superiori alla media e soddisfazione studenti inferiore alla media: Comunicazione e Biblioteche. Se si considerano i punteggi di CS assegnati dal personale, questi due servizi cadono nel quadrante in basso a destra assieme a Personale. In questo quadrante troviamo i servizi con costi e CS superiore alla media degli atenei. I servizi virtuosi, caratterizzati da costi unitari inferiori alla media e CS superiore alla media, si trovano invece nel quadrante in alto a destra e sono: Ricerca e Contabilità. Infine, la restante parte dei servizi presenta punteggi di CS e costi sotto media e si trova nel quadrante in alto a sinistra.

## I cruscotti di sintesi

In questa sezione del report sono riportati tre cruscotti direzionali che vogliono sintetizzare il posizionamento di Firenze con riferimento a stakeholder differenti:

- il cruscotto dei servizi rivolti a tutti gli stakeholder, quali docenti pta e studenti. Tali servizi comprendono comunicazione, sistemi informativi, approvvigionamenti e servizi generali e biblioteche;
- il cruscotto dei servizi rivolti al personale docente e pta, che comprende il servizio di supporto al personale, la contabilità e il supporto alla ricerca;
- il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti che comprende i seguenti servizi: didattica, internazionalizzazione, diritto allo studio, orientamento e job placement.

Per ciascuno di questi servizi è riportata la dimensione di prestazione di riferimento (CS complessiva o costo unitario), il valore dell'indicatore per l'ateneo di Firenze ed il valore di benchmark. Il benchmark è stato definito per cluster dimensionali di atenei, suddivisi in piccoli, medi, grandi e mega, e le scuole superiori (Tabella 12).

Cluster	Atenei
<b>Atenei piccoli</b> (< 10mila stud.)	Cassino
	Insubria
	IUAV
	Perugia
	Poliba
	Teramo
<b>Atenei medi</b> (> 10mila stud. e < 20mila stud.)	Brescia
	Ca' Foscari
	Ferrara
	Piemonte Orientale
	Salento
	Sassari
	Siena
	Trento
	Udine
	Urbino
<b>Atenei grandi</b> (> 20mila stud. e < 40mila stud.)	Bicocca
	Chieti
	Messina
	Parma
	Pavia
	Polito
	Verona
<b>Atenei mega</b> (> 40mila stud.)	Bologna
	Firenze
	Padova
	Palermo
	Polimi
	Sapienza
	Torino
<b>Scuole</b>	IMT Lucca
	IUSS Pavia
	SISSA
	SNS
	Sant'Anna

**Tabella 12: Cluster di atenei per gruppo dimensionale**

L'ateneo di Firenze per numero di studenti rientra nel cluster "mega".

Le sue performance sono pertanto confrontate sia con quelle medie degli atenei sia con quelle medie degli atenei appartenenti al medesimo cluster: Bologna, Padova, Palermo, Politecnico di Milano, Sapienza e Torino.

Nei cruscotti successivi è inoltre presentato l'andamento temporale delle performance di efficienza ed efficacia durante le ultime tre edizioni di Good Practice.

### Il cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Comunicazione	CS DDA	(1-6)	3,66	3,65	3,48	5,05%	3,72	3,68
	CS pta	(1-6)	3,58	3,83	3,54	1,26%	3,67	3,51
	CS stud I anno	(1-6)	3,48	3,58	3,95	-11,97%	3,58	3,80
	CS stud succ	(1-6)	3,16	3,24	3,70	-14,52%	3,50	3,68
	Costo unitario	€/persona	545,54	607,29	812,64	-32,87%	450,77	448,30
Sistemi informativi	CS DDA	(1-6)	3,77	3,84	3,84	-1,90%	3,96	4,04
	CS pta	(1-6)	3,95	4,16	3,98	-0,83%	4,12	4,05
	CS stud I anno	(1-6)	3,44	3,68	4,04	-14,81%	3,61	3,82
	CS stud succ	(1-6)	3,20	3,29	4,02	-20,47%	3,50	3,65
	Costo unitario	€/persona	604,23	691,08	646,86	-6,59%	812,52	800,35
Serv generali e logistici	CS DDA	(1-6)	3,45	3,47	3,07	12,35%	3,56	3,65
	CS pta	(1-6)	3,41	3,58	3,26	4,54%	3,64	3,52
	CS stud I anno	(1-6)	3,75	3,76	3,97	-5,51%	3,85	4,09
	CS stud succ	(1-6)	3,33	3,29	3,72	-10,47%	3,67	3,90
	Costo unitario	€/mq	9,00	9,78	9,06	-0,67%	19,18	18,41
Biblioteche	CS DDA	(1-6)	4,60	4,68	4,68	-1,75%	4,59	4,52
	CS stud I anno	(1-6)	4,33	4,38	4,77	-9,18%	4,27	4,31
	CS stud succ	(1-6)	4,06	4,20	4,75	-14,52%	4,23	4,19
	Costo unitario	€/utente potenziale	87,48	89,51	105,92	-17,41%	87,24	86,87

**Tabella 13: Cruscotto per i servizi comuni a tutti gli stakeholder**

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Firenze rispetto ai servizi comuni a tutti gli stakeholder. Come in tutte le tabelle riportate in questa sezione, le celle a fondo **verde** si identificano i punteggi di CS superiori alla media e i costi unitari inferiori alla media. A fondo **rosso** sono invece le celle con prestazioni sotto-media (CS sotto media e costi unitari sopra media). La comparazione è stata fatta con la media generale degli atenei (escluse le scuole) nell'anno di riferimento (rispettivamente 2014, 2015 e 2016) e non con quella del solo cluster poiché non sono state trovate correlazioni tra le performance e la taglia degli atenei. In tabella sono comunque riportati i valori di benchmark del GP2016 relativamente al cluster di riferimento e alla media degli atenei. Infine è riportato l'incremento o il decremento percentuale rispetto all'edizione GP2014.

Relativamente a Firenze, si evidenzia un trend decrescente rispetto ai costi unitari. Tra questi risultano ancora superiori alla media quelli di Comunicazione e Biblioteche. Per quanto riguarda l'efficacia percepita, i servizi in Tabella 13 riportano punteggi inferiori alla media.



## Il cruscotto dei servizi rivolti a docenti e PTA

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Personale	CS DDA	(1-6)	4,33	4,13	3,62	19,65%	4,15	4,21
	CS pta	(1-6)	3,96	3,99	3,74	5,99%	3,76	3,59
	Costo unitario	€/persona	872,18	994,75	875,38	-0,37%	877,15	862,61
Contabilità	CS pta	(1-6)	4,29	4,46	3,75	14,37%	3,97	3,89
	Costo unitario	€/mgf€	5,84	6,28	5,10	14,50%	5,85	6,67
Ricerca	CS DDA	(1-6)	3,86	3,85	3,50	10,20%	3,79	3,80
	Costo unitario	€/mgf€	56,41	64,41	22,74	148,01%	57,57	90,57

**Tabella 14: Cruscotto dei servizi rivolti a docenti e pta**

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Firenze rispetto ai servizi rivolti a docenti e pta. Questi servizi risultano i migliori sia in termini di efficienza (solo il servizio Personale ha un costo unitario leggermente sopra media), che di efficacia percepita. Per quanto riguarda l'andamento temporale, evidenziamo un trend positivo dei punteggi di CS ma anche dei costi (fatta eccezione per il costo unitario del servizio Personale).

## Il cruscotto dei servizi rivolti agli studenti

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Didattica	CS DDA	(1-6)	3,95	3,91	3,69	7,09%	4,08	4,15
	CS stud I anno	(1-6)	3,55	3,51	4,03	-11,95%	3,51	3,70
	CS stud succ	(1-6)	3,15	3,20	3,72	-15,19%	3,35	3,56
	Costo unitario	€/studente	104,47	104,51	107,97	-3,24%	116,49	148,19
Internazionalizzazione	CS stud succ	(1-6)	3,19	3,20	3,67	-13,09%	3,69	3,87
	Costo unitario	€/studente	137,35	113,61	72,09	90,53%	173,47	231,61
Diritto studio	CS stud I anno	(1-6)	3,93	3,79	4,31	-8,84%	3,94	4,07
	CS stud succ	(1-6)	3,51	3,50	4,05	-13,38%	3,69	3,84
Orientamento	CS stud I anno	(1-6)	3,48	3,41	3,86	-9,61%	3,59	3,82
	Costo unitario	€/immatricolato	43,86	48,20	50,14	-12,53%	56,13	61,17
Job placement	CS stud succ	(1-6)	3,10	4,06	4,43	-30,02%	3,32	3,45

**Tabella 15: Cruscotto dei servizi rivolti agli studenti**

Il presente cruscotto riporta il posizionamento di Firenze rispetto ai servizi rivolti agli studenti del primo anno ed anni successivi. La criticità di questi servizi è senz'altro legata all'efficacia percepita. Gli studenti hanno infatti assegnato a ciascun servizio in Tabella 15 punteggi di CS inferiori alla media. Dall'analisi temporale emerge inoltre un trend decrescente dei punteggi nel triennio 2014-2016. Questo è particolarmente evidente per il servizio Job placement (-30%) che nel 2015 e nel 2014 presentava una soddisfazione studenti superiore alla media. I costi unitari di questi servizi risultano invece sotto media.

## Laboratorio Digital Learning

A partire dai risultati del Laboratorio GP2015, che ha permesso di definire le principali dimensioni di analisi per le iniziative di digital learning, il Laboratorio Digital Learning svolto all'interno di GP2016 si è posto l'obiettivo di analizzare e classificare tali iniziative al fine di far emergere i principali *trend* di sviluppo. L'attenzione è stata rivolta più specificatamente a due strumenti caratterizzati da un elevato contenuto tecnologico, e quindi con possibili risvolti a livello pedagogico ed organizzativo particolarmente interessanti: i corsi prevalentemente o integralmente online ed i Massive Online Open Courses (MOOCs).

Nella prima parte del report sono riportati l'approccio metodologico ed i risultati relativamente ai corsi di studio prevalentemente o integralmente online. Nella seconda parte del report sono invece riportati i risultati qualitativi relativi alle interviste sui Massive Online Open Courses.

### Corsi di Studio prevalentemente o integralmente online

#### Metodologia

Come definizioni generali, per corsi prevalentemente/integralmente online si intendono qui interi programmi svolti con modalità prevalentemente digitali, siano essi Corsi di Laurea triennale, magistrale o master di primo o secondo livello. La definizione di corsi prevalentemente/integralmente a distanza si rifà al DM 635/2016, che definisce corsi prevalentemente a distanza quelli erogati prevalentemente con modalità telematiche, in misura superiore ai due terzi delle attività formative; i corsi integralmente a distanza sono invece corsi in cui le attività formative sono svolte nella loro totalità con modalità telematiche; rimane fermo lo svolgimento in presenza delle prove di esame di profitto e di discussione delle prove finali. Nove atenei hanno comunicato i dati relativi a 17 Corsi di Studio (Tabella 16).

In merito alla modalità di raccolta dati, è stato sottoposto un questionario agli atenei; gli atenei partecipanti sono stati invitati a verificare la presenza di tale tipologia di corsi, ed in tal caso ad effettuare una compilazione per ogni corso erogato, che quindi rappresenta l'unità di analisi investigata.

Nel questionario sottoposto agli atenei, cinque dimensioni di analisi sono state investigate:

- *Anagrafica del corso* relativamente al numero di studenti, docenti e tutor coinvolti nel corso e all'area disciplinare del corso stesso.
- *Design del corso* rispetto alle principali dimensioni quali esistenza di un equivalente corso in presenza, modalità di progettazione, modalità produzione e fruizione dei contenuti, richiesta di frequenza in presenza per parte del corso e modalità didattiche utilizzate.
- *Struttura e attività di supporto tecnico e didattico* in termini di progettazione e fruizione dei contenuti, sia dal punto di vista tecnologico che didattico, e sia per i docenti che per gli studenti del corso.
- *Valutazione del corso*, in termini di esistenza di un approccio sistematico e *ad hoc* alla valutazione della soddisfazione, ed eventuale comparazione dei risultati degli studenti rispetto a corsi simili erogati in presenza.

Ateneo	Corso di Laurea	Livello di corso
<b>Politecnico di Milano</b>	Ingegneria Informatica	Triennale
<b>Scuola Superiore Sant'Anna</b>	Master in Electoral Policy and Administration	Master
<b>Università degli Studi dell'Insubria</b>	Scienze della Comunicazione	Triennale
	Giurisprudenza	Magistrale
	Scienze dell'Ambiente e della Natura	Triennale
	Matematica	Triennale
	Laurea Magistrale in Scienze Ambientali	Magistrale
	Master FILIS (Formatori Interculturali di Lingua Italiana per Stranieri)	Master
<b>Università degli Studi di Milano</b>	Sicurezza dei Sistemi e delle Reti Informatiche	Triennale
<b>Università di Padova</b>	Scienze Tecniche Psicologiche	Triennale
<b>Università di Parma</b>	Matematica	Magistrale
	Lettere	Triennale
	Beni Artistici e dello Spettacolo	Triennale
<b>Università degli Studi di Pavia</b>	Master in Medicina Estetica e del Benessere	Master
<b>Università degli Studi di Siena</b>	Scienze Economiche e Bancarie	Triennale
<b>Università degli Studi di Torino</b>	Amministrazione Aziendale	Triennale
	Scienze dell'Amministrazione	Triennale

**Tabella 16: Atenei partecipanti – corsi prevalentemente/integralmente online**

## Risultati

I principali risultati sono riportati seguendo le dimensioni di analisi sopra citate.

### *Caratteristiche Anagrafiche*

In base alle caratteristiche anagrafiche dei corsi sono stati individuati tre cluster di “utenti target”, coincidenti con i livelli di corso erogati. Il primo cluster è costituito da Corsi di Laurea di Primo Livello rivolti ad un target di utenti simile ai corsi tradizionali (i.e. ne esiste un corrispondente corso in presenza – N=11). Il secondo cluster è formato da Corsi di Laurea Magistrale rivolti ad un target di utenti variabile che già possiede competenze sulla specifica disciplina (N=3). Infine, il terzo cluster è costituito da Corsi di specializzazione (master) rivolti ad utenti diversi rispetto a quelli tradizionali (i.e. non ne esiste un'equivalente versione in presenza – N=3). La distribuzione dei corsi rispetto al livello e all'esistenza di un corrispondente corso in presenza è riportata in Figura 4.

	Esiste una versione in presenza del corso?	Livello corso		
		Triennale	Magistrale	Master
		No		UniPR_Matematica
Si	UniPR_Lettere UniPR_Beni artistici e dello spettacolo UniPD_Scienze e tecniche psicologiche UniINSUBRIA_SCOM UniINSUBRIA_SAN UniINSUBRIA_Matematica UniMI_Sicurezza dei Sistemi e delle Reti Informatiche PoliMI_Ingegneria Informatica UniSI_Scienze Economiche e Bancarie UniTO_Ammministrazione Aziendale UniTO_Scienze dell'Amministrazione	UniINSUBRIA_Giurisprudenza UniINSUBRIA_Scienze Ambientali		

Cluster 1 ●

Cluster 2 ◆

Cluster 3 ■

Figura 4: Definizione dei cluster

*Design del corso*

In termini di design e metodologia didattica, nessuno dei corsi analizzati si spinge decisamente verso un apprendimento di tipo collaborativo tra gli studenti, non esplorando quindi a pieno uno dei principali strumenti didattici che la tecnologia digitale offre in questo campo; gli atenei prediligono invece (i) un apprendimento individuale o misto con (ii) frequenza in presenza non prevista o solo consigliata (Figura 5). In merito ai contenuti, la quasi totalità dei corsi è composta da un mix equilibrato di testo e video (non si registra alcuna scelta radicale verso l'utilizzo di video).

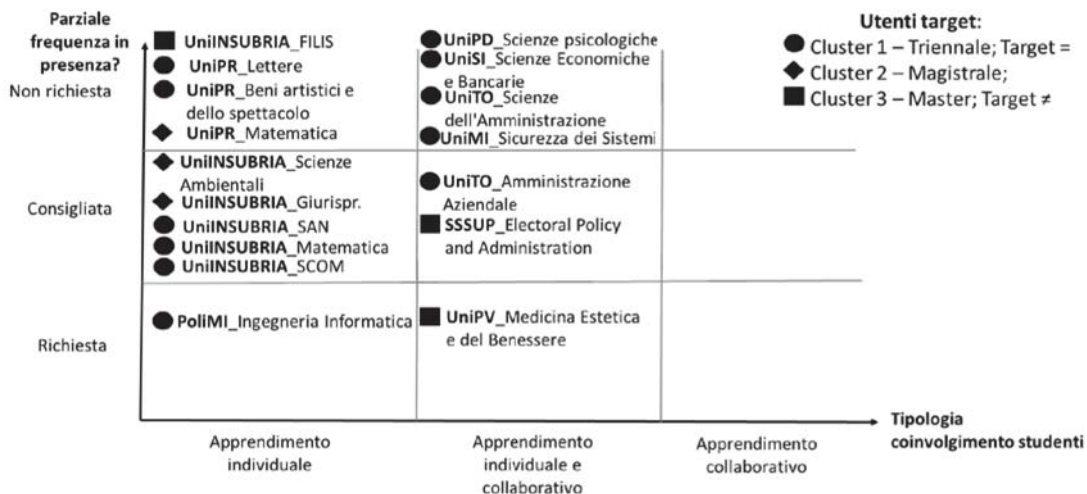


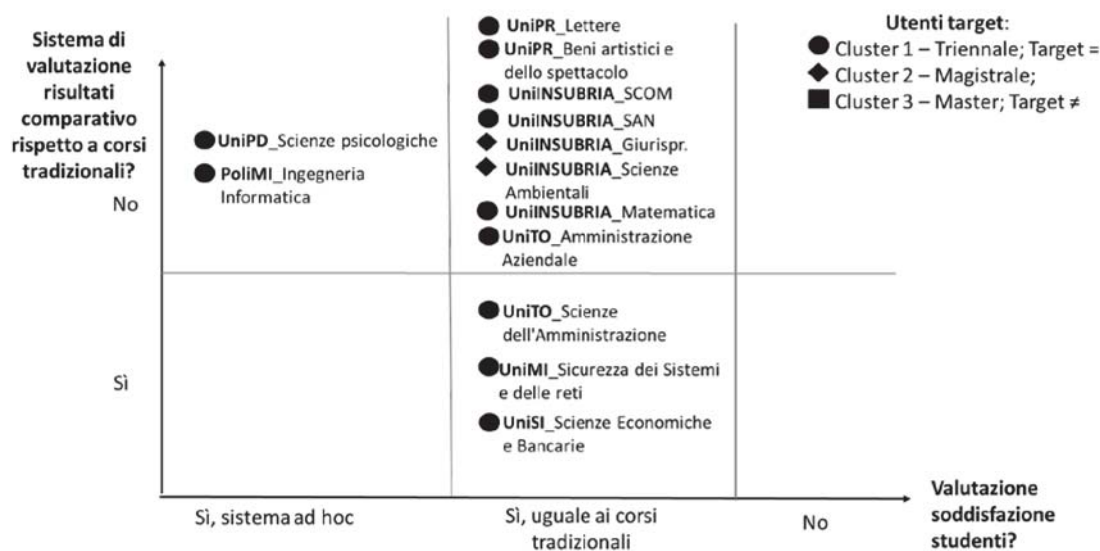
Figura 5: Design e metodologia didattica utilizzata nei corsi

*Struttura e attività di supporto tecnico e didattico*

In termini di supporto didattico ai docenti ed agli studenti, si osserva una correlazione positiva tra le due dimensioni: gli atenei che offrono supporto ai docenti nella progettazione didattica, tendono ad offrire anche supporto didattico agli studenti durante il corso. Inoltre, tali atenei sono più attenti alla protezione dei contenuti progettati, tramite l'utilizzo di copyright.

### Valutazione del corso

Infine, in termini di monitoraggio e valutazione del corso, si nota come in tutti i casi sia presente il monitoraggio della soddisfazione degli studenti, ma come in un numero limitato di atenei questo sia basato su uno strumento sviluppato *ad hoc* per la versione online del corso. Nella maggioranza dei casi viene invece utilizzato lo stesso sistema di valutazione in uso nei corsi tradizionali. Inoltre, risulta limitata la valutazione dei corsi mediante comparazione dei risultati degli studenti rispetto ad equivalenti corsi in presenza (Figura 6). Ciò suggerisce possibili margini di miglioramento nel monitoraggio e nella valutazione di questa tipologia di iniziative.



**Figura 6: Monitoraggio e valutazione dei corsi**

**Nota: Sono rappresentati solo i Corsi di esiste un'equivalente versione tradizionale.**

## Massive Online Open Courses (MOOCs)

### Metodologia

Questa tipologia di corsi hanno la caratteristica di essere costituiti da moduli completamente online, rilasciati gratuitamente a qualunque tipo di utente (anche non iscritto all'ateneo) e caratterizzati da un numero di utenti (e quindi da una scalabilità) potenzialmente molto elevati. Sei atenei hanno aderito a questa parte del Laboratorio; l'elenco ed il numero di MOOCs per ateneo è riportato in Tabella 17.

In merito alla modalità di raccolta dati, essendo l'approccio degli atenei al tema maggiormente sperimentale più recente, sono state effettuate dal gruppo di ricerca delle interviste in loco con domande semi-aperte al Delegato al Digital learning e/o al responsabile dell'ufficio Digital Learning. Le interviste svolte con i rappresentanti degli atenei sui corsi MOOC hanno riguardato tre principali dimensioni di analisi:

- *Obiettivi* di sviluppo dell'iniziativa, in termini di approccio strategico di breve e lungo termine e di posizionamento dell'iniziativa all'interno della strategia di ateneo.
- *Design* dei corsi, in termini di progettazione didattica e gestione del progetto-corso, di scelta della piattaforma tecnologia di erogazione, di metodologie didattiche adottate e di relazione rispetto all'offerta tradizionale di ateneo.
- *Performance* osservate, in termini di raccolta sistematica dei dati, tipologia di indicatori monitorati e valutazione della coerenza dei risultati rispetto agli obiettivi iniziali.

Ateneo	Numero MOOCs
Università Ca' Foscari Venezia	37
Politecnico di Milano	22
Università degli Studi di Bologna	6
Università degli Studi di Pavia	3
Università degli Studi di Parma	2
Università degli Studi di Padova	1

Tabella 17: Atenei partecipanti – Massive Online Open Courses

## Risultati

L'approccio strategico allo sviluppo dei MOOC mostra tratti comuni tra atenei. Tutti, con tendenza più o meno accentuata, offrono i corsi per dare la possibilità agli utenti di colmare lacune di apprendimento e per fare innovazione didattica, oppure per dare visibilità nazionale o internazionale all'ateneo (ritorno d'immagine dall'erogare corsi disponibili ad un pubblico potenzialmente molto ampio). Il solo ateneo di Bologna ha in aggiunta l'obiettivo di utilizzare i MOOC a parziale sostituzione delle lezioni frontali, con riconoscimento di crediti formativi per il superamento del corso. In termini di progettazione, sono presenti elementi di omogeneità nel design dei corsi, quali la presenza di *project manager* interni all'ateneo che seguono lo sviluppo del progetto, la progettazione didattica effettuata internamente dal docente responsabile supportato dallo staff dell'ufficio *digital learning*, il rilascio graduale dei moduli del corso di settimana in settimana, legato alla presenza di tutor per ciascun modulo (corsi cadenzati, o *paced*), l'utilizzo di metodologie didattiche di apprendimento individuale (e non collaborativo) e la produzione e lavorazione autonoma (cioè interna all'ateneo) dei video. Vi sono tuttavia esempi di scelte di design differenti, come nel caso di UniPv e UniPd, dove il *project manager* interno è supportato da un manager fornito dalla piattaforma MOOC (rispettivamente Iversity e FutureLearn); vi è poi l'utilizzo di MOOC progettati e sviluppati esternamente, come nel caso di UniBo, che offre sulla propria piattaforma MOOC prodotti da PoliMi; o ancora l'erogazione di corsi con moduli auto-cadenzati o *self-paced*, come nel caso di UniPv. Per quanto riguarda l'integrazione dei MOOC con l'offerta tradizionale, UniBo rappresenta l'unico esempio di spinta decisa verso la sostituzione dei contenuti in presenza con quelli online. Per gli altri atenei, i MOOC rappresentano uno strumento a supporto ed integrazione dell'offerta tradizionale (ma non a sostituzione). Un ruolo importante è svolto dai vertici politici nella comunicazione interna degli obiettivi e dell'approccio dell'ateneo ai MOOC, al fine di abbattere possibili resistenze organizzative nei confronti di tali iniziative. In tutte le interviste la resistenza al cambiamento è stata citata come un fattore che può giocare un ruolo fondamentale nel limitare l'espansione di questo tipo di attività. Infine, nessun ateneo ha mostrato un approccio sistematico alla raccolta e valutazione delle informazioni raccolte dalle piattaforme MOOC. Ancora una volta, il tema relativo alla valutazione e misurazione dei risultati delle iniziative di digital learning mostra ampi potenziali margini di miglioramento.

Come elemento ulteriore di paragone, il gruppo di ricerca ha svolto interviste presso un'università tecnica europea che ha mostrato un forte orientamento strategico verso il digital learning: Delft University of Technology. L'ateneo offre infatti circa 60 MOOCs sulla piattaforma EdX, con 1.2 milioni di utenti registrati.

L'approccio strategico dell'ateneo è duplice: *teach the world e improve on campus programmes*. Il primo obiettivo strategico mostra la forte volontà di dare visibilità internazionale all'ateneo tramite questi corsi, in linea con la scelta di renderli disponibili su una piattaforma con forte visibilità come EdX (nata da una partnership tra MIT e Harvard University, negli Stati Uniti). Il secondo obiettivo strategico fa invece diretto riferimento al programma formativo "tradizionale" e all'uso dei corsi online come strumento di supporto alla didattica frontale. In linea con quest'approccio, l'ateneo offre una serie di corsi divulgativi e di disseminazione scientifica, ed una serie di corsi direttamente legati all'offerta formativa di ateneo, utilizzati a supporto dei corsi in modalità *blended* (parte delle lezioni frontali sono quindi sostituite da moduli online). Inoltre, l'ateneo aderisce al progetto *Credits for MOOCs*, un progetto di "mobilità virtuale" in cui lo studente iscritto all'ateneo può inserire nel proprio Piano di Studio, tra i corsi a scelta, MOOCs erogati da università a livello internazionale, con riconoscimento di crediti per il superamento del corso.

Inoltre, in termini di supporto al design e alla valutazione dei corsi, il gruppo di lavoro dell'ateneo ha sviluppato un modello denominato Online Learning Experience (OLE) che permette di disegnare e valutare i corsi sulla base di 8 dimensioni ritenute rilevanti a tal fine, allo scopo di supportare le decisioni nelle diverse fasi del ciclo di qualità. Tali dimensioni sono: interattività, partecipazione attiva, contestualità, innovatività, flessibilità, capacità di fornire supporto, diversificazione, inclusività.

## Laboratorio Piano Integrato della Performance

Il laboratorio Piano Integrato della Performance mira ad essere un punto di confronto ampio e approfondito sui sistemi di programmazione e la loro integrazione con la strategia, la programmazione finanziaria e i sistemi di gestione dei rischi.

Questa seconda edizione, nello specifico, si è posta l'obiettivo di fornire un supporto nella stesura del secondo Piano Integrato della Performance, interagendo con gli atenei partecipanti al progetto Good Practice (GP) e tenendo conto del recente feedback di ANVUR sui primi Piani Integrati.

Il Laboratorio è stato articolato in tre fasi:

- analisi delle buone pratiche relative al Piano della Performance 2016;
- workshop con focus group finalizzati alla redazione partecipata del “Manuale operativo”;
- analisi dei metodi di valutazione della performance individuale.

In particolare, nel corso di questa edizione, sono stati organizzati tre workshop specifici con focus group per condividere le esperienze relative a tre sezioni del Piano: inquadramento strategico, performance organizzativa e performance individuale.

Gli output principali del Laboratorio sono stati:

1. la stesura collaborativa (atenei GP e gruppo di lavoro) di un «Manuale» con metodologie e strumenti da utilizzare per realizzare un Piano utile all'interno dell'ateneo e da condividere con gli stakeholder esterni;
2. l'analisi delle dimensioni (e loro rilevanza) che concorrono alla valutazione della performance individuale, individuando dei *cluster* di pratiche in uso.

### Manuale Operativo per il Piano della Performance

L'obiettivo del Manuale è duplice:

- Fornire una guida operativa alla redazione del Piano;
- Condividere alcune pratiche degli atenei al fine di migliorare il processo di redazione e l'output finale (Piano Integrato).

Presenteremo alcuni elementi chiave del Manuale, iniziando da un'evidenza emersa nei workshop: nel corso di un anno si lavora su tre cicli della performance. Nella figura sottostante è rappresentata visualmente questa caratteristica. Considerando un anno, infatti, si dovrà implementare il Piano Integrato per l'anno in corso ( $N$ ), concludere le misurazioni del Piano implementato l'anno precedente ( $N-1$ ) e scrivere la relativa relazione e preparare il Piano da implementare nell'anno successivo ( $N+1$ ).



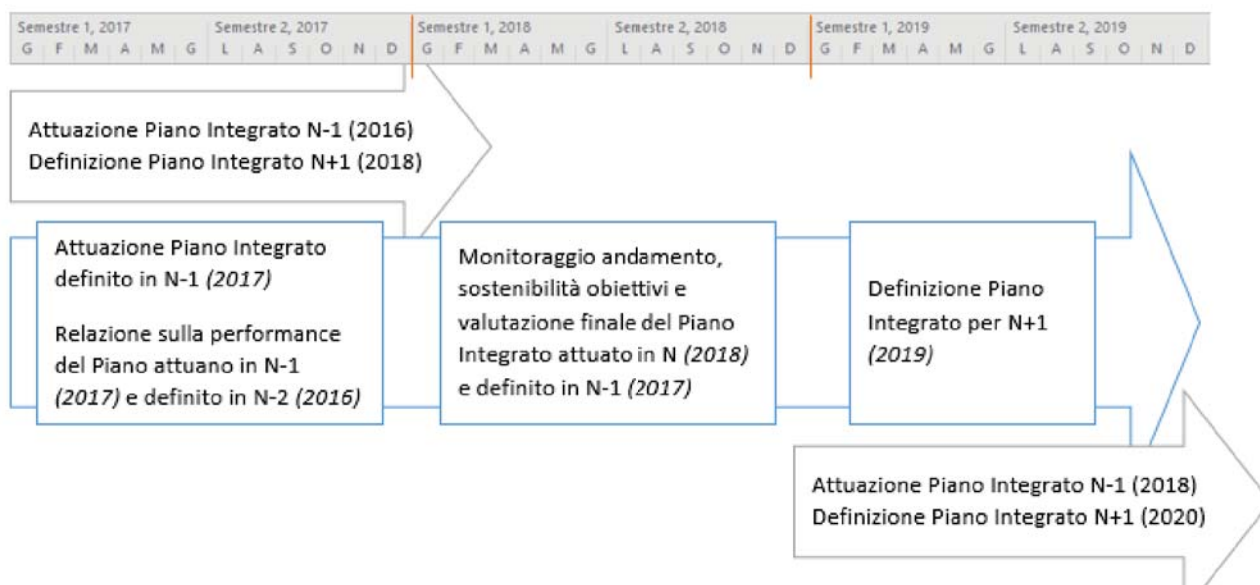


Figura 7 – Coesione di tre cicli della performance

Successivamente, focalizzandosi su un solo ciclo, abbiamo identificato le macro-attività (e la loro distribuzione temporale) da adottare per poter presentare il Piano Integrato al 31 gennaio.

Le attività sinteticamente partono dall'inquadramento strategico, ossia la revisione della strategia di ateneo, che viene poi declinata in attività operative con conseguente assegnazione degli obiettivi ai singoli. In parallelo andrebbe fatta una valutazione di fattibilità con la componente economica/finanziaria. Infine, si potrà presentare il Piano agli organi di governo e pubblicarlo.

Le attività in azzurro, nella figura, riguardano quelle del Piano che si deve presentare, quelle in blu relative al Piano dell'anno precedente e in giallo le attività non riguardanti il Piano ma fortemente collegate ad esso.

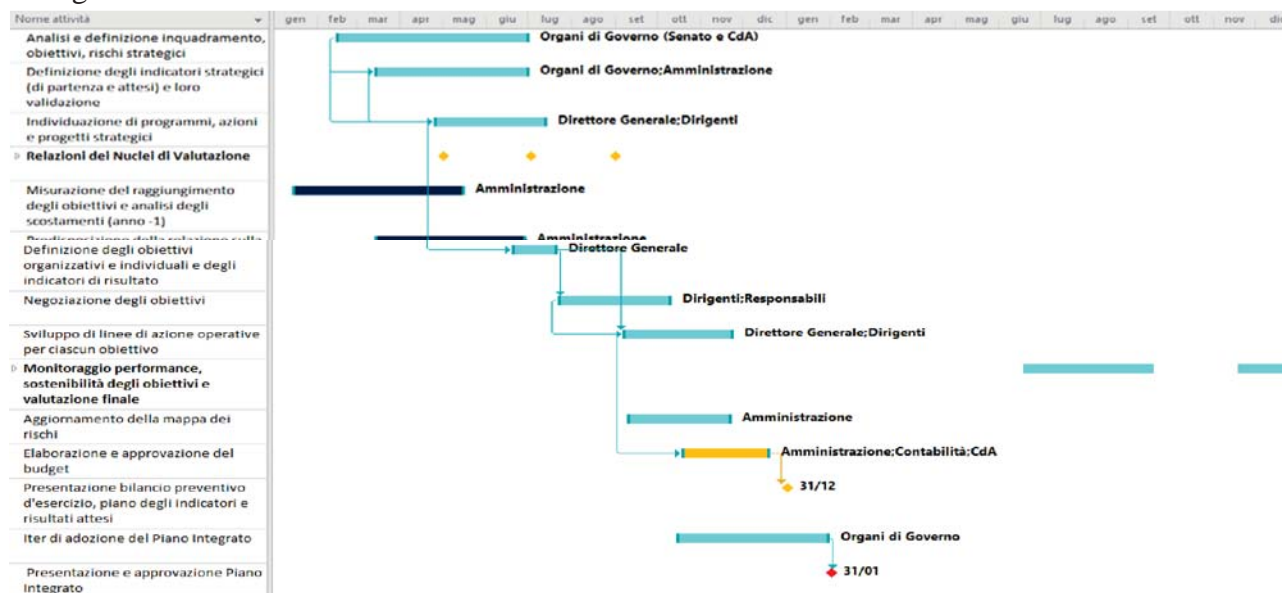


Figura 8 – Diagramma di Gantt

Questo schema è uno strumento logicamente semplice, ma che può personalizzato da ciascun ateneo in base alle proprie specificità e programmazioni.

Al fine di facilitare la condivisione del Piano Integrato si è resa necessaria la creazione di un linguaggio comune. Abbiamo quindi inserito in appendice al Manuale un glossario contenente le definizioni dei termini più tecnici e utilizzati nel Piano.

Riportiamo ora i principali risultati dei focus group descrivendo le difficoltà di partenza, le soluzioni sviluppate e i punti ancora da realizzare.

### **Inquadramento strategico**

Una difficoltà riscontrata da numerosi atenei è l'allineamento della strategia del Piano con quella "reale" di ateneo, che non sempre viene formalizzata o condivisa internamente. La modalità partecipata, attuata da alcuni atenei, per accogliere anche esperienze dall'esterno aiuta a coinvolgere le strutture che spesso non si sentono le destinatarie di questo processo.

Tra gli strumenti utilizzati a supporto della definizione della strategia abbiamo identificato la matrice SWOT (che permette di aggregare punti di forza e debolezza dell'ateneo e minacce e opportunità derivanti dal contesto esterno) e la mappa concettuale (che consente di visualizzare la correlazione degli obiettivi).

È infine importante sottolineare che l'uso di questi strumenti non garantisce, come evidenziato dagli atenei, l'allineamento tra forma e sostanza: questi strumenti servono a sistematizzare la strategia e gli obiettivi, favorendo la condivisione, ma non sono "garanzia" di azione.

### **Performance organizzativa**

Passando alla sezione di performance organizzativa, una prima difficoltà è insita proprio nel passaggio da obiettivi strategici a operatività e la seconda, una volta definite le attività operative, nel monitoraggio del loro stato di avanzamento. Il problema risiede quindi nell'utilizzo dei corretti indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Infatti, spesso vengono utilizzati indicatori *booleani* (ossia del tipo sì/no) dove il "no" non permette di avere evidenza se l'obiettivo non è stato raggiunto perché l'attività non è stata nemmeno avviata o se è quasi prossima al completamento. In questo senso le misurazioni della parte tradizionale del progetto Good Practice rappresentano un'ulteriore fonte di dati da utilizzare per le valutazioni interne.

Un'ultima difficoltà, ancora poco affrontata dagli atenei, è nel mantenere coerenza tra attività e progetti che si desiderano attuare e le proprie risorse, sia in termini di personale che economiche. Quest'ultimo aspetto evidenzia la necessità di confrontarsi con coloro che si occupano di predisporre il budget, anche se questo comporta maggiore onerosità (sia per dilatazione dei tempi che difficoltà di coordinamento). L'introduzione di applicativi informativi potrà rendere questo processo più strutturato e efficace.

### **Performance individuale**

Rispetto alla performance individuale, dal confronto nei *focus group* è emerso che le valutazioni nella maggior parte dei casi sono tutte molto positive. Questo può essere principalmente diviso in tre: i valutatori sono poco coinvolti o formati rispetto al processo di valutazione, portando ad effettuare valutazioni poco approfondite; i valutatori assegnano votazioni positive per non inficiare la premialità o per evitare conflitti; gli obiettivi assegnati sono troppo semplici.

Una pratica adottata da alcuni atenei, e che si può estendere anche agli altri, è la creazione di comitati di calibrazione, cui partecipano direttore generale, capi servizio e capi ufficio per condividere la

metodologia di lavoro su assegnazione di obiettivi e valutazione. Questa potrebbe configurarsi come una soluzione utile a rendere il processo più oggettivo, definendo uno standard interno da seguire e favorendo anche il confronto sull'opportunità di differenziare le valutazioni. Inoltre, questi confronti evidenziano possibili disparità di valutazioni a fronte di performance simili.

Tra gli spunti da adottare riportiamo una pratica interessante e al momento messa in atto da un solo ateneo tra i partecipanti: la consegna al singolo, contestualmente alla valutazione finale, di un piano di miglioramento, tradotto nella maggioranza dei casi in un piano formativo volto a colmare i gap emersi nel corso dell'anno. Questo è utile sia all'organizzazione perché avrà risorse con maggiori competenze ma anche al singolo per propria crescita e motivazione.

### Confronto sulla performance individuale

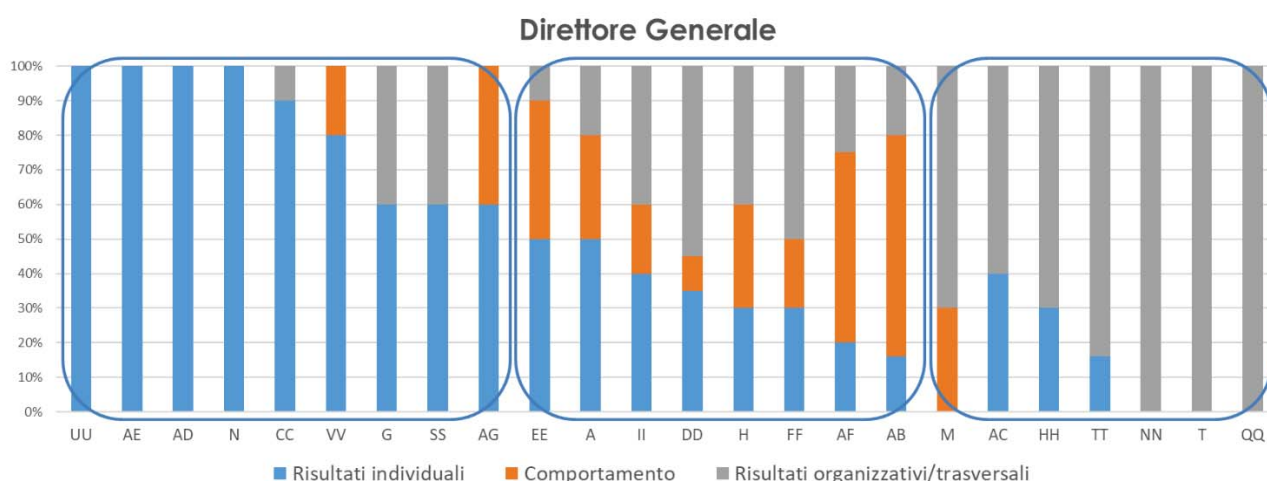
Chiudiamo mostrando in questa sezione un quadro di come negli atenei viene valutata la performance individuale, elemento delicato e critico su cui comunque c'è ancora molta discussione.

Attraverso una *survey* è stato chiesto agli atenei di indicare quale peso assegnano, per ogni categoria del personale tecnico-amministrativo, a quattro dimensioni che concorrono alla valutazione: risultati individuali, comportamenti, risultati organizzativi (relativi a una struttura o unità organizzativa) e trasversali (più strutture o unità organizzative). Per i direttori generali abbiamo considerato i risultati organizzativi e trasversali come unica dimensione poiché, data l'elevata posizione di queste figure, non avrebbe senso un'analisi separata.

#### Direttore generale

Gli atenei si possono suddividere in tre cluster di numerosità simile:

- Cluster 1: peso maggiore o totale ai risultati individuali;
- Cluster 2: valutazione mista dove concorrono sia risultati individuali, comportamentali che trasversali;
- Cluster 3: importanza notevole o totalitaria ai risultati trasversali.



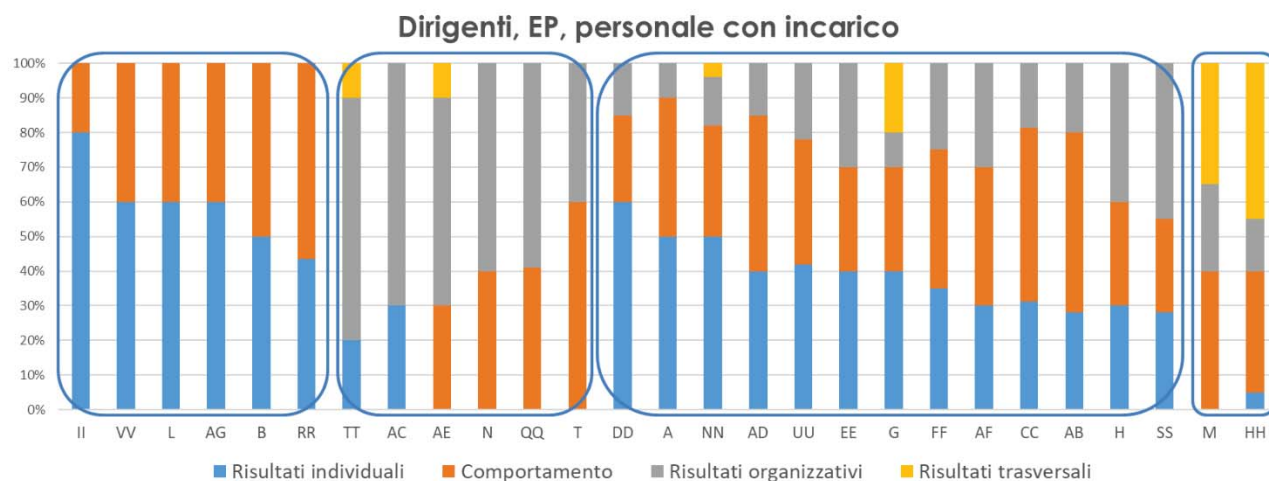
**Figura 9– Distribuzione dei pesi nella valutazione individuale dei Direttori Generali**

#### Dirigenti, EP, figure con posizione organizzativa

Gli atenei si distribuiscono in quattro cluster molto diversi tra loro:

- Cluster 1: vengono considerati solo risultati individuali e comportamenti;
- Cluster 2: importanza maggiore ai risultati trasversali, associati ai risultati individuali o ai comportamenti;

- Cluster 3: valutazione mista dove vengono considerati sia i risultati individuali, comportamentali e di struttura;
- Cluster 4: composto solo da due atenei, che abbiamo voluto isolare perché danno un peso maggiore rispetto agli altri ai risultati trasversali (che coprono più strutture).

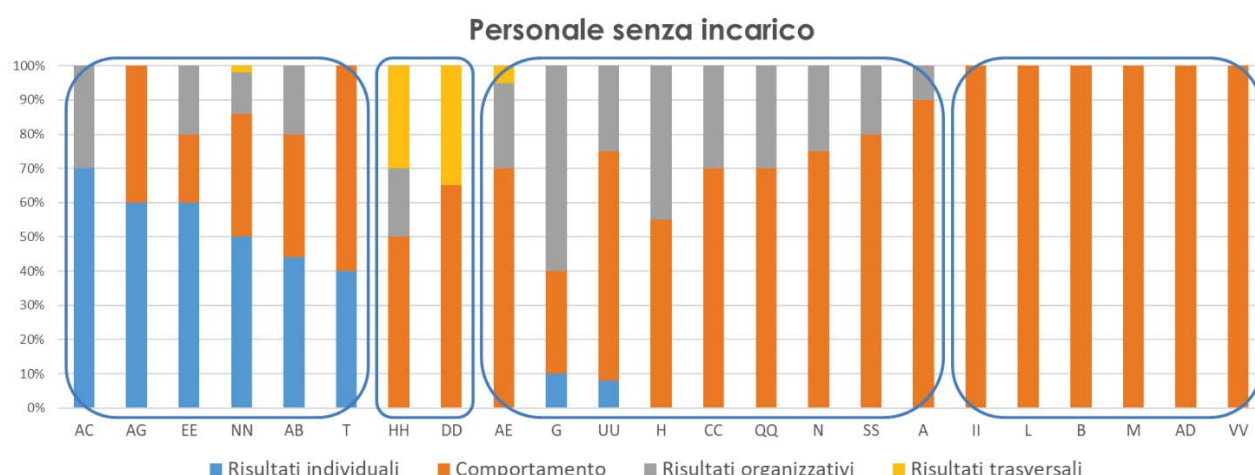


**Figura 10 – Distribuzione dei pesi nella valutazione individuale del personale con incarico**

*Figure senza incarico*

Vi è una prevalenza generale sui risultati comportamentali, tuttavia si possono suddividere in quattro gruppi:

- Cluster 1: rimane una presenza importante dei risultati individuali;
- Cluster 2: isolati, anche in questo caso, gli atenei che attribuiscono un peso più ampio rispetto a tutti gli altri ai risultati trasversali;
- Cluster 3: attribuito un peso significativo ai comportamenti, complementati con i risultati organizzativi;
- Cluster 4: valutazione solamente attraverso i comportamenti messi in atto.



**Figura 11 – Distribuzione dei pesi nella valutazione individuale del personale senza incarico**

Riassumendo, il direttore generale viene valutato principalmente attraverso i risultati individuali e generali di ateneo, mentre più si scende di livello e più aumenta la predominanza dei comportamenti nella valutazione. I risultati misti sono, invece, quelli tipici del personale con incarico.

*Questo report ha avuto l'obiettivo di fornire una panoramica del progetto e dei principali risultati ottenuti dall'Università degli Studi di Firenze.*

*Per qualsiasi ulteriore dubbio o necessità di approfondimenti è possibile contattare il gruppo di lavoro al seguente indirizzo:*

**Good Practice:** [GoodPractice@mip.polimi.it](mailto:GoodPractice@mip.polimi.it)



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE



**CONVENZIONE AI SENSI DELL'ART. 23, COMMA 1,  
LEGGE 30 DICEMBRE 2010, N. 240**

**TRA**

l'Ufficio Interdistrettuale di Esecuzione Penale Esterna della Toscana ed Umbria del Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità con sede in Firenze, Borgo la Croce 60 r - Codice Fiscale 94264340483 nella persona del Direttore e rappresentante legale dr. Salvatore Nasca, domiciliato per sua carica in Firenze, Borgo la Croce 60 r, avente i poteri per il presente atto

**E**

l'Università degli Studi di Firenze con sede In P.zza San Marco, 4 50121 - Firenze - Codice Fiscale e Partita IVA 01279680480 - nella persona del Rettore, prof. Luigi Dei, domiciliato per sua carica in Firenze in P.zza San Marco, 4, avente i poteri per il presente atto

**PREMESSO**

- che l'art. 23, comma 1 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 prevede che le Università, anche sulla base di specifiche convenzioni con gli enti pubblici e le istituzioni di ricerca di cui all'articolo 8 del regolamento di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 dicembre 1993, n. 593, possono stipulare contratti per attività di insegnamento al fine di avvalersi della collaborazione di esperti di alta qualificazione in possesso di un significativo curriculum scientifico o professionale;
- che l'Università di Firenze, con Decreto rettorale 1 marzo 2012, n. 170 (Prot. n. 16719) ha adottato il proprio Regolamento in materia di contratti per attività di Insegnamento, ai sensi dell'art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240, che all'art. 8 disciplina le modalità di conferimento diretto ai sensi dell'art. 23, comma 1, della legge 240/2010;
- che è comune volontà e preminente interesse delle Parti sviluppare proficui rapporti di collaborazione e di cooperazione reciproci, anche per attività di insegnamento;
- che i corsi di studi coordinati dalla Scuola di Scienze politiche "Cesare Alfieri" hanno necessità di avvalersi della collaborazione di esperti di alta qualificazione per alcuni Insegnamenti professionalizzanti da acquisire mediante contratto;
- che il Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità ritiene di preminente interesse, per il perseguimento dei suoi fini istituzionali, anche valorizzare la partecipazione del proprio personale, in quanto esperti di alta qualificazione, all'attività di insegnamento presso i corsi universitari coordinati dalla Scuola di Scienze politiche;
- che il Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità rientra tra le Amministrazioni Pubbliche;

## **SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE**

### **Art. 1**

Le premesse concordate sono parte integrante della presente convenzione.

### **Art. 2**

Le parti convengono di addivenire ad un rapporto stabile di collaborazione finalizzata alla stipula di contratti di insegnamento con esperti di alta qualificazione in possesso di un significativo curriculum scientifico o professionale (da ora in avanti "esperto") dipendenti del Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità e, nello specifico, dell'Ufficio Interdistrettuale di Esecuzione Penale Esterna di Firenze,

### **Art. 3**

Le parti convengono che le attività di cui al precedente art. 2 saranno svolte, per quanto di rispettiva competenza, nell'ambito delle procedure e delle normative interne dell'Università e del Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità.

### **Art. 4**

L'esperto è individuato con delibera del Consiglio di Dipartimento di Scienze politiche e sociali, previa intesa con l'Ufficio Interdistrettuale di Esecuzione Penale Esterna di Firenze.

La delibera adottata dal Dipartimento:

- dà conto delle motivazioni della scelta e della alta qualificazione scientifico professionale dell'esperto;
- indica se Il contratto da stipulare è a titolo gratuito o oneroso;
- ove sia a titolo oneroso, garantisce che la copertura del costo del contratto, compresi gli oneri a carico del datore di lavoro, grava sui fondi della Scuola.

La delibera è trasmessa al Rettore che provvede alla stipula del contratto, unitamente ad una copia della presente convenzione che vale come l'autorizzazione rilasciata dall'Amministrazione ai sensi dell'art. 53 del D.Lgs. 165/2001.

Il contratto ha la durata di un anno accademico e può essere rinnovato annualmente, previa valutazione positiva, per non più di tre anni. In ogni caso devono essere garantite tutte le attività correlate all'anno accademico per il quale è stipulato il contratto.

### **Art. 5**

Il Dipartimento, attraverso i fondi della Scuola, provvede alle coperture assicurative di legge per il titolare del contratto che, in quanto tale, è chiamato a frequentare le sedi di esecuzione delle attività.

Il titolare del contratto è tenuto ad uniformarsi ai regolamenti disciplinari e di sicurezza in vigore nelle sedi di esecuzione delle attività attinenti alla presente convenzione, nel rispetto della normativa per la sicurezza dei lavoratori di cui al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, osservando in particolare gli obblighi di cui all'art. 20 del Decreto citato, nonché le disposizioni del responsabile

del servizio di prevenzione e protezione.

Il titolare del contratto è tenuto, prima dell'accesso ai luoghi di espletamento delle attività, ad acquisire le informazioni riguardanti le misure di sicurezza, prevenzione, protezione e salute, rilasciando all'uopo apposita dichiarazione.

Gli obblighi In materia di sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs. 81/2008, in relazione ai rischi specifici presenti nella struttura ospitante, sono attribuiti al soggetto di vertice della struttura medesima.

#### **Art. 6**

La Scuola e il Dipartimento si Impegnano a scambiare con l'Ufficio Interdistrettuale di Esecuzione Penale Esterna di Firenze, attività di consulenza, formazione, interventi e relazioni durante convegni e attività seminariali e/o formative, organizzati da entrambi gli enti, anche sulla base di uno schema progettuale di dettaglio di dette attività individuate annualmente; tale scambio di attività di docenza seguirà il criterio della reciprocità dei rispettivi contributi formativi che i due enti concorderanno annualmente.

#### **Art. 7**

La presente convenzione, decorrente dall'anno accademico 2017/2018, ha la durata di 3 (tre) anni accademici ed è rinnovabile per un uguale periodo, previa delibera dei competenti organi.

La presente convenzione può essere rescissa prima dell'Inizio di ogni anno accademico mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento da inviare entro il mese di marzo.

#### **Art. 8**

Per qualsiasi controversia tra le parti In relazione alla presente convenzione è competente il Foro di Firenze.

#### **Art. 9**

La presente convenzione è soggetta a registrazione solo in caso d'uso ai sensi dell'art. 4 Tariffa parte Seconda annessa al DPR 26/4/1986 n. 131.

#### **Art. 10**

Le parti dichiarano reciprocamente di essere informate (e per quanto di ragione, espressamente acconsentire) che i "dati personali" forniti vengano trattati esclusivamente per le finalità della convenzione nel rispetto delle previsioni di cui al D.Lgs. 30/6/2003, n. 196.

#### **Art. 11**

Le spese di bollo ed eventuali integrazioni e quante altre inerenti il presente atto sono a carico degli Enti contraenti in parti uguali.

L'imposta di bollo, assolta in modo virtuale dall'Università degli Studi di Firenze – secondo l'autorizzazione rilasciata dalla Direzione Regionale delle Entrate per la Toscana in data 18 novembre 1999 Prot. n. 100079/99 – sarà rimborsata della metà alla stessa Università degli Studi di Firenze da Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità.



**Art. 12**

Il presente atto sarà firmato digitalmente ai sensi del testo unico D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445, del D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e norme collegate.

**Art. 13**

Il presente accordo è suscettibile di modificazioni o integrazioni in adeguamento a mutamenti normativi ovvero in conseguenza di verificate esigenze organizzative e funzionali.

Per quanto non espressamente previsto si rinvia alla normativa vigente in materia.

Firenze,

Università degli Studi di Firenze  
Il Rettore  
Prof. Luigi Dei

Ufficio Interdistrettuale EPE di Firenze  
Il Direttore  
Dr. Salvatore Nasca

# **SENTIMENT ANALYSIS PROFILI SOCIAL DELL'ATENEO**



L'Ateneo ha cercato di diversificare la propria comunicazione ed ha utilizzato i new media per informare, comunicare e ascoltare la propria community.

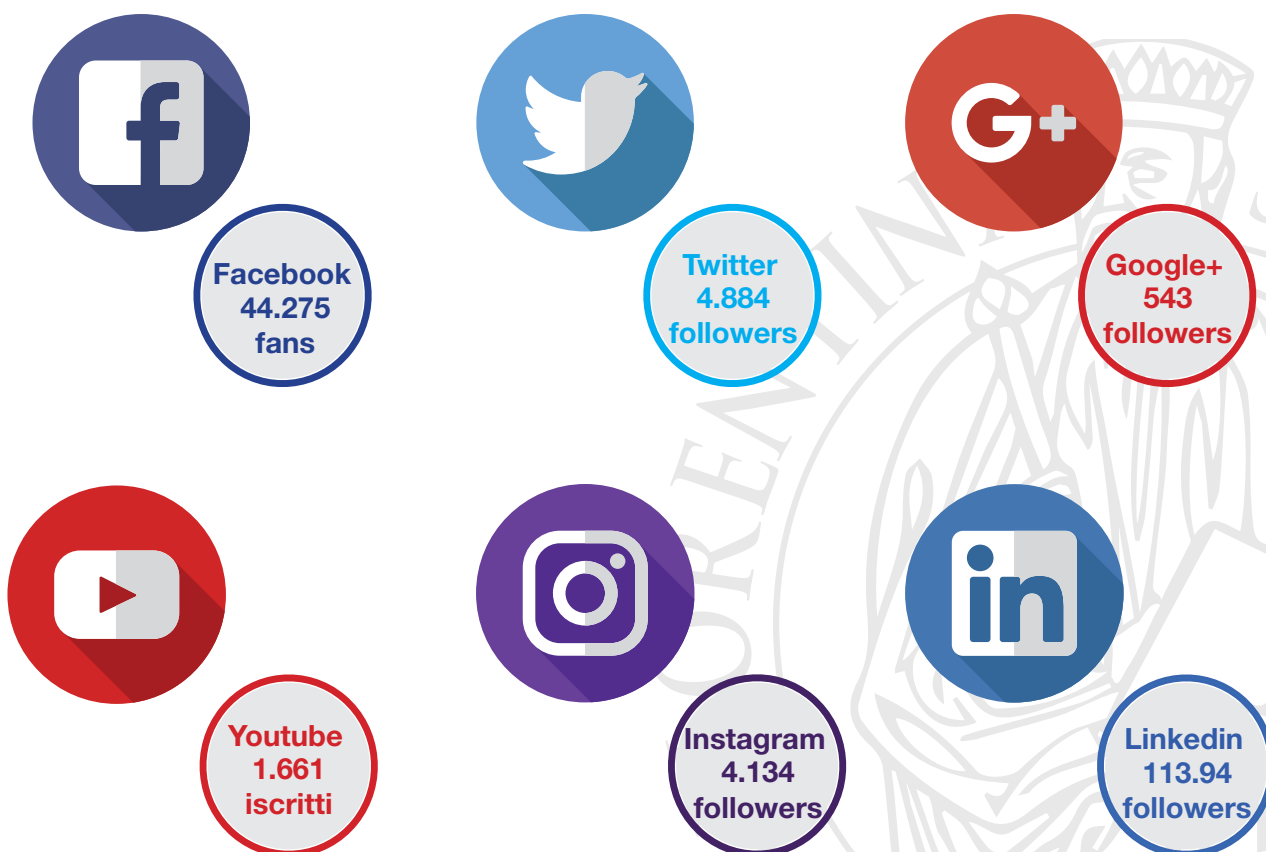
**Facebook e Google+** sono impiegati per dialogare con gli studenti, **Twitter** per permettere ai propri followers di essere sempre aggiornato sulle news di Ateneo, **LinkedIn** è il nostro social per il mondo del lavoro, **Youtube** è utilizzato per la narrazione video degli eventi e della ricerca dell'Ateneo, **Instagram** racconta la vita universitaria attraverso le foto

L'attività che svolgiamo sui profili social è:

- **presidiare gli account** con una presenza costante e giornaliera utilizzando delle tematiche che stimolino l'attenzione degli utenti (didattica, spin-off, orientamento, ricerca)
- **ascoltare gli utenti**, monitorando giornalmente l'attività che avviene nei profili e rispondendo alle loro richieste
- **valorizzare la ricerca** e gli articoli redatti sul Magazine, gli eventi e le attività che si svolgono in Ateneo
- **interagire con la community** proponendo attività collettive.
- **cercare di costruire momenti di partecipazione** con attività che coinvolgano la community (come ad esempio il #picofthedayunifi o #phdunifi2017)

Ad ottobre 2015 il profilo Twitter dell'Università diventa verificato e a febbraio 2016 la pagina Facebook di Ateneo diventa ufficiale, viene quindi riconosciuta l'autenticità dei profili da parte dei due social network.

A settembre 2016 il profilo Instagram dell'Ateneo diventa un account business che permette un'analisi dei dati sulle attività di comunicazione più puntuali.



# **SOCIAL SENTIMENT : METODOLOGIA**



# SOCIAL SENTIMENT E SENTIMENT ANALYSIS

Alla domanda “ che cosa è la sentiment analysis? “, la risposta è ” serve a rilevare e capire come il pubblico reagisce a un marchio, positivamente o negativamente “.

La sentiment analysis è parte integrante dell’ascolto social e può essere così definita:

*“Se una parte del contenuto ha parole più positive che negative, il contenuto positivo; se il contenuto ha parole chiave più negative che positive, il contenuto è negativo”*

Che cos’è la Sentiment Analysis?

La **sentiment analysis** è molto più di una funzionalità per analizzare i social network - è un nuovo campo di studio a causa della complessità di alcuni aspetti quali la linguistica.

Quando si esegue sentiment analysis su alcuni contenuti, si sta fondamentalmente ricercando delle opinioni sul contenuto e sul sentimento all’interno di tali opinioni.

Un parere è un’espressione (un binomio per la precisione) che si compone di due componenti chiave:

Un **bersaglio/tema**;

Un **sentimento sul bersaglio / tema**.

Esempio:

“ Amo questa azienda “,

“ questa azienda “ è il tema

il sentimento (come espresso dal verbo “ amore “) è positivo.

## Semantica e sentimento

La semantica è lo studio del rapporto tra parole, frasi, segni e loro denotazione. A causa della semantica, non possiamo supporre che una frase che contiene una parola sentimento positivo (ad esempio, “utile”) è anche positivo, o che una frase che contiene una parola sentimento negativo (ad esempio, “inutile”) è anche negativo. Infatti, altre parole possono invertire il sentimento di una parola, come ad esempio:

**shifter sentimento** (ad esempio “Trovo che questo strumento sia meno utile del tuo”);

**connettivi** (ad esempio “Questo strumento è tutto , ma utile”);

**modali** (ad esempio “In teoria, questo strumento dovrebbe essere utile”).

Oltre alle singole parole, anche le espressioni e le frasi possono essere utilizzati per analizzare il sentimento. Prendete per esempio “ Sono al settimo cielo “. Se preso parola per parola, “settimo” e “cielo” non sono parole di sentimento, in quanto non esprimono alcuna positività o negatività. Quindi, possiamo concludere che il sentiment non può essere analizzato parola per parola, ma su un livello che consente di interpretare la semantica .

# La Sentiment Analysis nell'analisi dei social network

Per la Sentiment Analysis è ormai la norma utilizzare dei software (ad esempio Brandwatch , Synthesio , Salesforce Radian 6 , Crimson Hexagon , Attensity . Se si sceglie di affidarsi ad uno strumento di analisi del sentiment è importante capire cosa succede dietro le quinte.

Per esempio: Immaginiamo che Joe Smith, scriva sulla bacheca Facebook di SimplyMeasured il seguente commento:

Mi sono appena registrato per una prova su SimplyMeasured. Per adesso me ne sono innamorato. I rapporti sono incredibili. Il vostro blog è così pieno di informazioni. Tuttavia, il mio collega pensa che sia costoso.

Siamo in grado di scomposizione in frasi:

(1) Mi sono appena registrato per una prova su SimplyMeasured. (2) Per adesso me ne sono innamorato. (3) I rapporti sono incredibili. (4) Il vostro blog è così pieno di informazioni. (5) Tuttavia, il mio collega pensa che sia costoso.

Anche se questo commento è generalmente positivo, può essere suddiviso in frasi. Questo commento ha un certo numero di opinioni intorno SimplyMeasured, sia positivi che negativi.

Frase 1 è neutrale, in quanto non offre alcun sentimento.

Frase 2 esprime un parere positivo sullo strumento nel suo complesso.

Frase 3 esprime un parere positivo sui rapporti dello strumento.

Frase 4 esprime un parere positivo su blog della società.

Frase 5 esprime un parere negativo sui prezzi dello strumento, questa volta dagli occhi del collega dello scrittore.

Da questo si può dedurre quanto segue:

I contenuti possono avere opinioni provenienti da più di una persona, che chiameremo “ titolare dell'opinione “.

Il titolare dell'opinione (2) , (3) , e (4) è Joe Smith, mentre il supporto per il parere frase (5) è collega di Joe Smith.

A differenza dell'opinione (1), non può prendere le frasi (2) , (3) , (4) e (5) fuori contesto, in quanto non avrebbe molto senso se lette per conto proprio. Prendendo frase (3) a titolo di esempio, possiamo vedere che il parere è di circa un aspetto della SimplyMeasured - “ rapporti “. Un approfondito esame sarebbe anche guardare i vari attributi di questo argomento secondario: l'affidabilità di queste relazioni, il design, il layout, le prestazioni...quindi, gli argomenti possono essere suddivisi in aspetti.

Recensioni più lunghe permettono di avere una lista più lunga di opinioni, come comunemente si trovano su un forum e sui siti di recensioni. Si ha un rapporto nidificato tra il tema principale e i suoi vari aspetti (argomenti secondari e gli attributi inclusi).

Infine, le opinioni possono cambiare nel corso del tempo, a seconda di molti fattori, sia soggettivi(ad esempio, la percezione degli utenti) che oggettivi (ad esempio cambiamento della tariffazione). Quindi non solo sentiment ma anche il tempo viene preso in considerazione durante la sentiment analysis.

Ora abbiamo i 5 principali fattori da guardare quando si fa sentiment analysis dei social network

**temi** : quali sono le principali aree di discussione?

**aspetti (argomenti secondari e gli attributi)** : che dire di quegli argomenti di cui si parla?

**sentimento** : quello che è il sentimento del contenuto e le opinioni contenute?

**titolare** : il cui parere è in discussione? Ci sono diversi nella stessa contenuti? Se è così, come si differenziano, se non del tutto?

**tempo** : quando è stata pubblicata questo contenuto?

## Livelli di analisi

Facciamo riferimento di nuovo al commento di Joe Smith sulla bacheca di Facebook di SimplyMeasured :

Mi sono appena registrato per una prova su SimplyMeasured. Per adesso me ne sono innamorato. I rapporti sono incredibili. Il vostro blog è così pieno di informazioni. Tuttavia, il mio collega pensa che sia costoso.

Ci sono tre metodi per effettuare la sentiment analysis:

**Livello di documento**: analisi del sentiment generale espressa nel testo. Questo funziona meglio sul presupposto che l'intero testo discuta un solo argomento. Nel complesso, questo commento è positivo.

**Livello di frase**: esaminare il sentimento espresso nella frase

Delle 5 frasi, il primo non esprime alcun sentimento, afferma solo un dato di fatto ("ho appena registrato per una prova con SimplyMeasured "). Le restanti frasi esprimono il sentimento: la seconda, la terzo, e la quarta frase sono positive, mentre il quinta è negativa.

**Entità e aspetto** : questa analisi granulare prende in considerazione ogni parere espresso nel contenuto. I pareri sulle relazioni, blog, e il processo sono positivi, mentre il parere sul prezzo è negativo.



**RISULTATI**  
**SENTIMENT ANALYSIS**  
**PROFILI SOCIAL**  
**DELL'ATENEO**





La piattaforma che utilizziamo per l'analisi del Sentiment è quella del **Censis**.

Analizzeremo le opinioni degli utenti per gli **anni 2016 e 2017**.

**2016**

La sentiment analysis per l'anno **2016** mette in evidenza i seguenti risultati.



Positive  
sentiment

**0,2%**

**61**  
commenti



Neutral  
sentiment

**99,6%**

**27.177**  
commenti



Negative  
sentiment

**0,2%**

**53**  
commenti

**2017**

La sentiment analysis per l'anno **2017** mette in evidenza i seguenti risultati.



Positive  
sentiment

**0,4%**

**144**  
commenti



Neutral  
sentiment

**97,9%**

**35.259**  
commenti



Negative  
sentiment

**1,7%**

**628**  
commenti

PROT. 7781 DEL 16/01/2018  
 REP. 10/1/2018



UNIVERSITÀ  
 DEGLI STUDI  
 FIRENZE



**ACCORDO DI COLLABORAZIONE**

**TRA**

**L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE** (di seguito Università), codice fiscale n. 01279680480, con sede legale in Firenze, piazza San Marco,4, rappresentata da Luigi Dei, nella sua qualità di Rettore pro-tempore, avente i poteri per il presente atto,

**il CONSIGLIO DELL'ORDINE NAZIONALE DEI DOTTORI AGRONOMI E DEI DOTTORI FORESTALI** (di seguito CONAF), codice fiscale n. 80247570585, con sede in Roma, Via Po 22, rappresentato da Andrea Sisti, Dottore Agronomo, nella sua qualità di Presidente pro tempore, avente i poteri per il presente atto,

**la FEDERAZIONE DEI DOTTORI AGRONOMI E DEI DOTTORI FORESTALI DELLA TOSCANA** (di seguito Federazione), codice fiscale n. 94019410482 con sede in Firenze, Via Fossombroni 11, rappresentato da Marta Buffoni, Dottore Agronomo, nella sua qualità di Presidente pro tempore, avente i poteri per il presente atto,

Visto

- la Legge n. 240 del 30 dicembre 2010, *Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario*;
- il DM del 4 ottobre 2000, *Settori scientifico-disciplinari*; pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 24 ottobre 2000 n. 249 - supplemento ordinario n. 175 Settori scientifico-disciplinari;
- il DM n. 386 del 26 luglio 2007, *Definizione delle linee guida per l'istituzione e l'attivazione, da parte delle Università, dei corsi di studio* (attuazione decreti ministeriali del 16 marzo 2007, di definizione delle nuove classi dei corsi di laurea e di laurea magistrale);
- il DM n. 987 del 12 dicembre 2016 *Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari*;
- il DM n. 935 del 29 novembre 2017 che modifica il DM 987/2016.
- il Regolamento della Formazione Professionale Continua dei dottori agronomi e dei dottori forestali n. 3/2013 approvato dal Ministero di Giustizia (Bollettino del Ministero di giustizia n. 22 del 30 novembre 2013) e le successive deliberazioni del CONAF.

Premesso che:

- l'Università rivolge una particolare attenzione all'inserimento nel mondo del lavoro e all'occupabilità dei propri laureati;
- l'Università è impegnata a incrementare e consolidare il rapporto con il mondo professionale e della ricerca, anche in un'ottica di internalizzazione, al fine di contribuire allo sviluppo economico e sociale del Paese;
- l'art.12, comma 3 e l'art.13, comma 3 del DPR 328/2001 disciplinano l'articolazione delle quattro prove degli esami di Stato per l'accesso alla professione di Agronomo e Forestale junior; che ai sensi dell'art. 5, comma 2 del DPR 328/2001 è prevista l'esenzione di una prova scritta per i candidati che hanno frequentato un corso di laurea accreditato dall'Ordine; che le



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE



Ministero della Giustizia



classi dei corsi di laurea specialistica istituiti ai sensi del D.M. 3 novembre 1999, n.509 con D.M. 26 luglio 2007, sono state equiparate alle classi di laurea magistrale, istituite ai sensi del D.M. del 22 ottobre 2004, n.270;

- che con M. 18 marzo 2005 - Modificazioni agli allegati B e D al D.M. 4 ottobre 2000, concernente rideterminazione e aggiornamento dei settori scientifico-disciplinari e definizione delle relative declaratorie;
- che con M. 4 ottobre 2000 - sono stati definiti i settori scientifico-disciplinari Pubblicato su G.U. n. 249 del 24 ottobre 2000 - supplemento ordinario 175;
- che con DM 30 ottobre 2015 n. 855 sono stati rideterminati i macrosettori e i settori concorsuali
- che l'Ordine dei dottori agronomi e dei dottori forestali intende riconoscere, ai sensi del DPR 5 giugno 2001, i Corsi di laurea i cui curricula prevedano materie di base e professionalizzanti corrispondenti alle competenze professionali attribuite dall'Ordinamento agli iscritti delle due sezioni dell'albo;
- l'art.7, comma 4 del d.p.r. n.137 del 7 agosto 2012 che recita che "Con apposite convenzioni stipulate tra i consigli nazionali e le università possono essere stabilite regole comuni di riconoscimento reciproco dei crediti formativi professionali e universitari.";
- l'art.7, del Regolamento della Formazione Professionale Continua 3/2013 prevede che con apposite convenzioni con le Università possono essere stabilite regole comuni di riconoscimento reciproco dei crediti formativi professionali e universitari con delibera n. 398 del 20/12/2013 il CONAF ha approvato l'elenco dei settori disciplinari professionali;
- l'Università, d'intesa con le Università di Torino, del Molise, della Basilicata, della Toscana, della SISEF (Società Italiana di Selvicoltura ed Ecologia Forestale), e con il contributo di Federlegno, ha predisposto un progetto di laurea professionalizzante in *Tecnologie e trasformazioni avanzate per il settore legno arredo/edilizia – (Technologies and advanced manufacturing in wooden furniture and constructions)* da attivare nell'ambito della Classe di Laurea L-25 (*Scienze Agrarie e Forestali*);
- la Conferenza Nazionale di Agraria ha individuato nel progetto di laurea a carattere professionale in *Tecnologie del legno (Classe L-25)* la proposta di riferimento per l'Area delle Scienze Agrarie nell'ambito delle lauree professionalizzanti;
- le Parti intendono collaborare per rafforzare il legame tra mondo accademico e mondo del lavoro, rispondendo alla domanda di nuove ed elevate competenze tecniche e tecnologiche richieste ai giovani laureati;
- le Parti intendono progettare iniziative comuni a favore della occupabilità giovanile;
- l'Università, l'Ordine e la Federazione si impegnano a individuare modalità di integrazione tra i percorsi di studio e di lavoro, con particolare riferimento ai corsi di studio professionalizzanti.

Considerato che:

- con il DM 935 del 29 Novembre 2017 viene specificato che il corso di laurea ad orientamento professionale viene definito in relazione a professioni comunque disciplinate a livello nazionale, a partire da quelle ordinistiche, e che il progetto formativo viene sviluppato mediante convenzioni con ordini professionali che assicurano la realizzazione di almeno 50 CFU e non più



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE



di 60 CFU in attività di tirocinio curriculare, anche con riferimento ad attività di base e caratterizzanti.

- l'Università e il CONAF intendono collaborare per rafforzare il legame tra mondo accademico e mondo del lavoro, rispondendo alla domanda di nuove ed elevate competenze tecniche e tecnologiche richieste ai giovani laureati;
- l'Università e il CONAF intendono progettare iniziative comuni a favore della occupabilità giovanile;
- l'Università e il CONAF si impegnano a individuare modalità di integrazione tra i percorsi di studio e di lavoro, con particolare riferimento ai corsi di studio professionalizzanti;
- è volontà delle Parti sottoscrivere la presente Convenzione, al fine di regolare e definire i rapporti;

Tutto ciò premesso,

### **SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE**

#### **ART. 1 (Premesse)**

Le premesse formano parte integrante della presente Convenzione.

#### **ART. 2 (Obiettivi)**

L'Università, il CONAF e la Federazione si propongono di conseguire un più stretto collegamento tra le proprie attività istituzionali attuando collaborazioni in ambito formativo, tecnico-scientifico e professionale, al fine di migliorare la qualità professionale e culturale degli studenti universitari e degli iscritti all'albo professionale.

#### **ART. 3 (Oggetto della convenzione)**

L'Università intende promuovere un Corso di laurea professionalizzante in *Tecnologie e trasformazioni avanzate per il settore legno arredo/edilizia – (Technologies and advanced manufacturing in wooden furniture and constructions)* da attivare nell'ambito della Classe di Laurea L-25 (*Scienze Agrarie e Forestali*).

L'Ordine promuove presso i propri iscritti l'attivazione di tirocini, per almeno 50 CFU per il conseguimento del titolo di laurea professionalizzante di cui sopra.

I tirocini saranno disciplinati con separate convenzioni da stipulare direttamente con il soggetto ospitante in funzione delle sue specifiche esigenze ai sensi del DM 142/98 e secondo le modalità indicate dal Regolamento per i tirocini dell'Università di Firenze.

Nell'ambito della presente Convenzione potranno essere realizzate iniziative concordate riguardanti:

- la realizzazione di studi, ricerche e progetti sperimentali;
- la costituzione di gruppi operativi nell'ambito dei partenariati europei per l'innovazione;
- l'organizzazione di attività didattiche, formative e di aggiornamento professionale a favore degli iscritti agli Albi dei dottori agronomi e dei dottori forestali, inclusi corsi di laurea e master, convegni, seminari, corsi e iniziative culturali.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE



#### **ART. 4 (Modalità di esecuzione)**

I termini, le modalità di svolgimento e gli oneri relativi alle specifiche attività, ivi compreso il riconoscimento di crediti formativi nei limiti previsti dalla normativa vigente, in cui si attuerà la presente Convenzione, saranno definiti di volta in volta attraverso la sottoscrizione di specifici accordi attuativi, anche in forma di corrispondenza tra i legali rappresentanti delle parti stesse o i soggetti all'uopo delegati.

#### **ART. 5 (Assicurazione)**

Ciascuna parte provvederà alla copertura assicurativa del proprio personale coinvolto nelle iniziative in cui si articolerà la collaborazione e che sarà tenuto ad uniformarsi ai regolamenti disciplinari e di sicurezza in vigore nelle sedi di esecuzione delle attività.

#### **ART. 6 (Pubblicità)**

L'Università e il CONAF si impegnano a dare ampia diffusione delle iniziative concordate tramite gli strumenti informativi a loro disposizione.

#### **ART. 7 (Commissione)**

Ai fini del monitoraggio e della corretta esecuzione della presente Convenzione, è istituita una Commissione Permanente costituita da sei componenti, di cui 2 nominati dal CONAF, 1 dalle Federazione e tre nominati dall'Università che dovrà riunirsi almeno una volta l'anno presso la sede dell'Università.

#### **ART. 8 (Privacy)**

Le parti si impegnano reciprocamente a trattare i dati personali che verranno acquisiti in relazione alla presente Convenzione quadro nel pieno rispetto della normativa vigente in materia di tutela e riservatezza dei dati personali predetti.

#### **ART. 9 (Durata)**

Il presente Accordo decorre dalla data di inizio dell'a.a. 2018-2019 e ha durata triennale. Nel corso del triennio l'Accordo potrà essere modificato e/o integrato per accordo delle Parti firmatarie da manifestarsi per iscritto.

#### **ART. 10 (Registrazione)**

La presente convenzione sarà sottoposta a registrazione in caso d'uso e le spese relative saranno interamente a carico della parte che ne farà richiesta.

#### **ART. 11 (Oneri finanziari)**

Per quanto non espressamente previsto dalla presente Convenzione si applicano le disposizioni di legge.

La presente Convenzione non prevede alcun onere specifico a carico delle Parti.



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE



Ministero della Giustizia



#### **ART. 12 (Disposizioni transitorie)**

Le Parti si impegnano a risolvere amichevolmente eventuali controversie. Per qualunque controversia dovesse insorgere tra le Parti in ordine all'interpretazione, esecuzione e risoluzione del presente contratto, sarà competente in via esclusiva il Foro di Firenze.

La presente Convenzione di collaborazione viene sottoscritta in modalità digitale ai sensi di legge.

Le spese di bollo sono a carico dell'Università secondo l'autorizzazione rilasciata dalla Direzione Regionale delle Entrate per la Toscana in data 18 novembre 1999 Prot. n. 100079/99.

Firenze, data della firma digitale

Università degli Studi di Firenze

Il Rettore

Consiglio dell'Ordine Nazionale dei Dottori Agronomi e dei Dottori Forestali

Il Presidente

Federazione degli Ordini dei Dottori Agronomi e Dottori Forestali

Il Presidente



**DiKe - Digital Key**  
(Software per la firma digitale di documenti)

**Esito Verifica Firma**

**16 gennaio 2018**

File : C:/Users/utente/dikeTmpdir/CONAF-UNIFI-FODAFITOSCANA.pdf.p7m

Esito Verifica : Firma CADES OK Data di verifica: 16/01/2018 13.45.03 (UTC Time)  
Algoritmo Digest : SHA-256  
Firmatario : LUIGI DEI  
Ente Certificatore : ArubaPEC S.p.A. NG CA 3  
Cod. Fiscale : DEILGU56H10D612I  
Stato : IT  
Organizzazione : Universit&#xC3;&#xA0; Firenze/01279680480  
Cod. Ident. : 11512768  
Certificato Sottoscrizione : SI  
Validità Cert dal: : 03/01/2013 00.00.00 (UTC Time)  
Validità Cert fino al: : 03/01/2019 23.59.59 (UTC Time)  
Certificato Qualificato : Certificato Qualificato conforme alla normativa  
Data e Ora Firma : 16/01/2018 13.30.23 (UTC Time)

Esito Verifica : Firma CADES OK Data di verifica: 16/01/2018 13.45.03 (UTC Time)  
Algoritmo Digest : SHA-256  
Firmatario : ANDREA SISTI  
Ente Certificatore : Namirial CA Firma Qualificata  
Cod. Fiscale : SSTNDR65A29I921A  
Ruolo : 4.11 Dottore Agronomo  
Stato : IT  
Organizzazione : CONAF  
Unità Organizzativa : N. iscr. 630 Sez. A Ord Prov Dott Agronomi Dott Forestali PG  
Cod. Ident. : LOSA2017090494827995  
Certificato Sottoscrizione : SI  
Validità Cert dal: : 04/09/2017 09.09.00 (UTC Time)  
Validità Cert fino al: : 02/09/2020 22.00.00 (UTC Time)  
Certificato Qualificato : Certificato Qualificato conforme alla normativa  
Data e Ora Firma : 16/01/2018 13.03.10 (UTC Time)

Esito Verifica : Firma CADES OK Data di verifica: 16/01/2018 13.45.03 (UTC Time)  
Algoritmo Digest : SHA-256  
Firmatario : MARTA BUFFONI  
Ente Certificatore : Namirial CA Firma Qualificata  
Cod. Fiscale : BFFMRT75E47G628V  
Ruolo : 4.11 Dottore Agronomo  
Stato : IT  
Organizzazione : CONAF  
Unità Organizzativa : N. iscr. 698 Sez. A Ord Prov Dott Agronomi Dott Forestali PI  
Cod. Ident. : LOBM2017041393659280  
Certificato Sottoscrizione : SI  
Validità Cert dal: : 15/06/2017 11.04.00 (UTC Time)  
Validità Cert fino al: : 29/06/2020 22.00.00 (UTC Time)  
Certificato Qualificato : Certificato Qualificato conforme alla normativa  
Data e Ora Firma : 16/01/2018 09.28.18 (UTC Time)

---

**InfoCert S.p.A.**

sito web: [www.firma.infocert.it](http://www.firma.infocert.it)



F01	Con che frequenza ha seguito le lezioni degli insegnamenti previsti nel semestre?	1	mai frequentato
		2	fino al 50% delle lezioni
		3	più del 50% delle lezioni

<b>Sez1</b> (solo se F01 = 3)	<b>AULE didattiche</b>	
	Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:	<b>giudizio</b>
	capienza (posti disponibili)	1 - 10
	visibilità (di quanto illustrato tramite lavagna / proiettore)	1 - 10
	abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort della seduta e dello spazio per prendere appunti)	1 - 10
	climatizzazione	1 - 10
	acustica del locale	1 - 10
	accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	1 - 10
	connessione wi-fi ad Internet	1 - 10
	<b>Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza delle aule didattiche.</b>	<b>1 - 10</b>
<b>Sez2</b> (solo se F01 = 3)	<b>LABORATORI tecnico / informatici</b>	
	Come ne valuti l'adeguatezza in termini di:	<b>giudizio</b>
	capienza (postazioni disponibili)	1 - 10 + non applicabile
	aggiornamento della strumentazione	1 - 10 + non applicabile
	abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort)	1 - 10 + non applicabile
	supporto del personale tecnico	1 - 10 + non applicabile
	climatizzazione	1 - 10 + non applicabile
	accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	1 - 10 + non applicabile
	connessione wi-fi ad Internet	1 - 10 + non applicabile
	<b>Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza dei laboratori tecnico - infor</b>	<b>1 - 10 + non applicabile</b>
<b>Sez2bis</b>	<b>BIBLIOTECHE E SALE DI STUDIO</b>	
	Come ne valuti l'adeguatezza delle Biblioteche in termini di:	<b>giudizio</b>
	servizi bibliotecari (consultazione, prestito, ...)	1 - 10 + non applicabile
	capienza (postazioni disponibili)	1 - 10 + non applicabile
	abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort)	1 - 10 + non applicabile
	orario di apertura	1 - 10 + non applicabile
	supporto del personale bibliotecario	1 - 10 + non applicabile
	accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	1 - 10 + non applicabile
	connessione wi-fi ad Internet	1 - 10 + non applicabile
	<b>Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza delle Biblioteche</b>	<b>1 - 10 + non applicabile</b>
	Come ne valuti l'adeguatezza delle Sale di Studio in termini di:	<b>giudizio</b>
	capienza (postazioni disponibili)	1 - 10 + non applicabile
	abitabilità (es: stato di conservazione dei locali, pulizia, comfort)	1 - 10 + non applicabile
	orario di apertura	1 - 10 + non applicabile
	accessibilità (assenza di barriere architettoniche)	1 - 10 + non applicabile
	connessione wi-fi ad Internet	1 - 10 + non applicabile
	<b>Tenendo conto di tutti questi aspetti, attribuisce, complessivamente, un giudizio all'adeguatezza delle Sale di Studio</b>	<b>1 - 10 + non applicabile</b>
<b>Sez3</b> (solo se alla fine del I sem del I anno)	<b>SERVIZI WEB per l'IMMATRICOLAZIONE</b>	
	Come valuti le pagine web predisposte da UNIFI per l'immatricolazione in termini di:	<b>giudizio</b>
	chiarezza	1 - 10
	completezza informativa	1 - 10
	facilità di accesso	1 - 10
	facilità di compilazione della modulistica	1 - 10
<b>Sez4</b>	<b>PUNTI IMMATRICOLAZIONE e SEGRETERIE STUDENTI</b>	
	Come valuti il Servizio in relazione a:	<b>giudizio</b>
	accessibilità dell'ufficio	1 - 10
	tempi di attesa in coda prima di accedere al servizio	1 - 10
	cortesia dell'operatore	1 - 10
	chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)	1 - 10
	competenza dell'operatore (capacità dell'operatore di evadere la pratica)	1 - 10
<b>Sez 5</b>	<b>CALL - CENTER e MAIL - CENTER UNIFI</b>	
	Come valuti il nuovo servizio di contact-center avanzato in relazione a:	<b>giudizio</b>
	tempi di risposta	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	cortesia dell'operatore	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	competenza dell'operatore (capacità dell'operatore di agevolare / evadere la pratica)	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	Come valuti il Servizio Mail-Center <i>informa.studenti@unifi.it</i> in relazione a:	<b>giudizio</b>
	tempi di risposta	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	competenza dell'operatore nel rilasciare le informazioni richieste	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	Come valuti il nuovo sistema di interazione con gli studenti (mobile messaging)?	<b>giudizio</b>
	tempi di risposta	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	chiarezza espositiva (l'operatore usa un linguaggio semplice e preciso)	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	competenza dell'operatore nel rilasciare le informazioni richieste	1 - 10 + mai utilizzato (default)
<b>Sez 6</b>	<b>SERVIZI WEB UNIFI.IT</b>	
	Come valuti la sezione STUDENTI del sito web www.unifi.it in relazione a:	<b>giudizio</b>
	chiarezza	1 - 10
	completezza informativa	1 - 10
	usabilità	1 - 10
	Come valuti la sezione DIDATTICA del sito web www.unifi.it in relazione a:	<b>giudizio</b>
	chiarezza	1 - 10
	completezza informativa	1 - 10
	usabilità	1 - 10
	Come valuti la nuova APP per la gestione integrata dei servizi studenti?	<b>giudizio</b>
	chiarezza	1 - 10
	completezza informativa	1 - 10
	Come valuti il servizio di didattica e-learning per studenti in mobilità Erasmus?	<b>giudizio</b>
	usabilità della piattaforma e-learning	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	accessibilità al materiale didattico	1 - 10 + mai utilizzato (default)
	fruibilità del materiale didattico	1 - 10 + mai utilizzato (default)

Vigente	Modifiche <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
IL RETTORE	
<input type="checkbox"/> VISTO il DPR. 10 marzo 1982, n. 162, "Riordinamento delle scuole dirette a fini speciali, delle scuole di specializzazione e dei corsi di perfezionamento",	
<input type="checkbox"/> VISTO il Decreto legislativo - 17/08/1999 , n. 368 - Attuazione della direttiva 93/16/CEE in materia di libera circolazione dei medici e di reciproco riconoscimento dei loro diplomi, certificati ed altri titoli e delle direttive 97/50/CE, 98/21/CE, 98/63/CE e 99/46/CE che modificano la direttiva 93/16/CEE, ed in particolare il Titolo III – FORMAZIONE e il Titolo VI, Formazione dei medici specialisti;	
<del><input type="checkbox"/> VISTO il D.M. 29/03/2006, "Definizione degli standard e dei requisiti minimi delle scuole di specializzazione" e relativi allegati n.1 e n.2;</del>	cassare
<input type="checkbox"/> VISTO lo Statuto dell'Università degli Studi di Firenze, emanato con Decreto rettorale, 6 aprile 2012, n. 329 – prot. n. 25730	
<input type="checkbox"/> VISTO il Regolamento per l'istituzione e il funzionamento delle scuole di specializzazione, emanato con Decreto rettorale, 24 ottobre 2013, n. 1122 – prot. n. 71646	
<input type="checkbox"/> VISTO il "Regolamento delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria dell'Università degli Studi di Firenze" proposto dalla Scuola di Scienze della Salute Umana con delibera del Consiglio in data 20 settembre 2016;	
<input type="checkbox"/> VISTO il Decreto Interministeriale 4 febbraio 2015 n. 68, Riordino scuole di specializzazione di area sanitaria	
–	<b>VISTO il Decreto Interministeriale 16 settembre 2016 n. 716, Riordino delle Scuole di specializzazione ad accesso riservato ai "non medici"</b>
Regolamento delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria dell'Università degli Studi di Firenze nel testo sotto riportato	
Regolamento delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria dell'Università degli Studi di Firenze	
TITOLO I – NORME GENERALI	
CAPO I – DEFINIZIONI E AMBITO DI APPLICAZIONE	
ARTICOLO 1 - DEFINIZIONI	
1. Ai sensi del presente regolamento si intende per:	
a. DPR 162/1982: il DPR. 10 marzo 1982, n. 162, "Riordinamento delle scuole dirette a fini speciali, delle scuole di specializzazione e dei corsi di perfezionamento";	
b. DLgs 368/1999: il Decreto legislativo - 17/08/1999 , n. 368 - Attuazione della direttiva 93/16/CEE in materia di libera circolazione dei medici e di reciproco riconoscimento dei loro diplomi, certificati ed altri titoli e delle direttive 97/50/CE, 98/21/CE, 98/63/CE e 99/46/CE che modificano la direttiva 93/16/CEE.	
c. Legge 448/2001: la Legge 28 dicembre 2001, n. 448, "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2002);	
d. DM 270/2004: il decreto ministeriale 22 ottobre 2004, n. 270,	

Vigente	Modifiche (la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)
recante "Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei approvato con D.M. 3 novembre 1999, n.509 del Ministro dell'università della ricerca scientifica e tecnologica";	
e. DM 1 agosto 2005: il decreto ministeriale 1 agosto 2005 recante "Riassetto delle scuole di specializzazione di area sanitaria" e successive modifiche e integrazioni;—	
f. DM 29 marzo 2006, il decreto ministeriale 29 marzo 2006 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.105 dell'8 maggio 2006, recante "Definizione degli standard e dei requisiti minimi delle scuole di specializzazione", e successive modifiche e integrazioni;—	<b>VISTO il Decreto interministeriale n. 402 del 13 giugno 2017, recante gli standard, i requisiti e gli indicatori di attività formativa e assistenziale delle Scuole di specializzazione di area sanitaria;</b>
g. DPCM 7 marzo 2007: Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 7 marzo 2007, Costo contratto formazione specialistica dei medici;	
h. DPCM 6 luglio 2007: Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 6 luglio 2007, Definizione schema tipo del contratto di formazione specialistica dei medici	
i. DD 4510/2007: Regione Toscana, Decreto Dirigenziale N° 4510 del 20 Settembre 2007, D.lgs. 368/99. Delega ai Direttori Generali delle Aziende Ospedaliero - Universitarie Careggi e Meyer di Firenze, Pisana e Senese per la firma dei contratti di formazione specialistica a partire dall'a.a. 2006/2007;	
j. Linee guida Regione Toscana: Linee guida per la formazione dei medici specializzandi e l'attuazione dei contratti di formazione specialistica, approvate con delibera Giunta Regionale Regione Toscana n.586 del 28/07/2008;	
k. Legge 240/2010: la legge 30 dicembre 2010, n. 240 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario";	
l. Legge 161/2014: Legge 30 ottobre 2014, n. 161, Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2013-bis.	
m. DM 68/2105: Decreto Interministeriale 4 febbraio 2015 n. 68, Riordino scuole di specializzazione di area sanitaria	
<b>n.</b>	<b>Decreto Interministeriale 16 settembre 2016 n. 716, Riordino delle Scuole di specializzazione ad accesso riservato ai "non medici"</b>
<del>DM 48/2015: Decreto Ministeriale MIUR 20 aprile 2015, n. 48, recante "Nuovo Regolamento concernente le modalità per l'ammissione dei medici alle scuole di specializzazione in medicina, ai sensi dell'art.36, comma 1, decreto legislativo 17 agosto 1999, n.368".—</del>	o. DECRETO 10 agosto 2017, n. 130, Regolamento concernente le modalità per l'ammissione dei medici alle scuole di specializzazione in medicina, ai sensi dell'articolo 36, comma 1, del decreto legislativo 17 agosto 1999, n. 368.
p. Statuto di Ateneo: lo Statuto emanato con D.R. 6 aprile 2012 , n.	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
329 - prot. N. 27530	
	q. Protocollo d'intesa tra Regione Toscana-Giunta Regionale e Università degli Studi di Firenze, Pisa e Siena (in attuazione dell'art. 1 comma 1 del Dlgs. 517/1999)
r. Dipartimento: la struttura organizzativa fondamentale per l'esercizio delle attività di ricerca, per l'esercizio delle attività didattiche e formative, per il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione e per le attività rivolte all'esterno (art. 26 dello Statuto)	
s. Scuola SSU: Scuola di Scienze della Salute Umana cui spetta, ai sensi dell'art. 30 dello Statuto, il coordinamento delle attività didattiche esercitate nei corsi di laurea, nei corsi di laurea magistrale, nelle scuole di specializzazione, nonché la gestione dei relativi servizi;	
t. Scuola: scuola di specializzazione di area sanitaria attivata presso l'Università degli Studi di Firenze;	
u. Specializzando medico/medico in formazione specialistica: lo specializzando in possesso di laurea in Medicina e Chirurgia o titolo equipollente, in possesso dell'abilitazione all'esercizio della professione di Medico-Chirurgo iscritto ad una delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria con sede aggregata, autonoma o amministrativa presso l'Università di Firenze.	
v. Specializzando non medico: lo specializzando iscritto a Scuole di Specializzazione di area sanitaria per le quali è previsto un titolo di accesso diverso dalla laurea in Medicina e Chirurgia o titolo equipollente, con sede aggregata, autonoma o amministrativa presso l'Università di Firenze.	
w. Contratto di formazione specialistica: il contratto stipulato dal medico in formazione specialistica con l'Università di Firenze e la Regione Toscana tramite l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi (di seguito indicata come AOUC) o l'Azienda Ospedaliero Universitaria Meyer (di seguito indicata come AOUM). Lo schema tipo del contratto è conforme al D.P.C.M. 6 luglio 2007 con le eventuali modifiche approvate dagli organi di Ateneo	
x. Formazione specialistica: il complesso delle attività che hanno l'obiettivo di fornire conoscenze e abilità funzionali alla progressiva acquisizione delle competenze richieste nell'esercizio di particolari attività professionali	
y. Attività formativa: ogni attività organizzata o prevista dall'Università per assicurare la formazione culturale e professionale degli specializzandi, con riferimento, tra l'altro, ai corsi di insegnamento, ai seminari, alle esercitazioni pratiche o di laboratorio, alle attività didattiche a piccoli gruppi, al tutorato, all'orientamento, all'attività professionalizzante, ai progetti di ricerca, alle tesi alle attività di studio individuale e di auto-apprendimento.	
z. Rete formativa: l'insieme delle strutture nelle quali si svolgono le attività della Scuola, come individuate ai sensi dell'art. 34 e	Rete formativa: l'insieme delle strutture nelle quali si svolgono le attività della Scuola, come

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
seguenti del d.lgs. n. 368/1999;	individuare ai sensi dell'art. 34 e seguenti del d.lgs. n. 368/1999 <b>e che risultano in possesso dei requisiti minimi generali e specifici di idoneità richiesti dal DI 402/2017 sopra richiamato;</b>
aa. Sede Formativa: la struttura afferente alla rete formativa alla quale lo specializzando è assegnato dal consiglio della scuola di specializzazione sulla base di quanto definito dal piano formativo;	
bb. Struttura di Riferimento: la Sede Amministrativa della scuola individuata in ordinamento;	
cc. Sede amministrativa La sede presso la quale la Scuola è attivata (art. 3 comma 7 del DM 68/2015)	
<del>bb. Sedi aggregate: le Scuole/Università firmatarie dell'accordo di Aggregazione;</del>	cassare
<b>ARTICOLO 2 – AMBITO DI APPLICAZIONE</b>	
1. Il presente regolamento si applica agli specializzandi iscritti a Scuole di Specializzazione di area sanitaria attivate presso l'Università degli Studi di Firenze, ivi compresi gli iscritti alle scuole di specializzazione di area sanitaria ad accesso misto riservate a soggetti in possesso di titolo di studio diverso dalla laurea magistrale in medicina e chirurgia, ove riordinate ai sensi dell'art. 1 comma 3 del DM 68/2015 e del DM 716....	..... riordinate ai sensi del DM 716/2016;
2. Nel caso di Scuole di Specializzazione della stessa tipologia istituite ed attivate da altri Atenei come sede aggregata con Sede Amministrativa presso l'Università di Firenze, si applicano le disposizioni riportate nel presente regolamento, fermo restando eventuali disposti diversi in sede di accordo. In caso di Scuole di Specializzazione della stessa tipologia istituite ed attivate da altri Atenei come sede amministrativa, si applicano le disposizioni del regolamento della sede amministrativa fermo restando eventuali disposti diversi in sede di accordo.	A decorrere dal concorso per l'ammissione alle Scuole riservate ai laureati in Medicina e Chirurgia per l'a. A. 2016/17, le Scuole sono attivate esclusivamente presso una sede. Le Scuole che vedono l'aggregazione di sedi diverse, sia con sede amministrativa presso l'Università di Firenze che con sede presso altro Ateneo, sono attivate ad esaurimento. Ad esse si applicano le disposizioni regolamentari della sede amministrativa, salvo diverse disposizioni previste in sede di accordo.
<b>CAPO II – ORGANI DELLE SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE</b>	
<b>ARTICOLO 3 – IL CONSIGLIO</b>	
1. A ciascuna Scuola è preposto un Consiglio al quale spettano:	
a. l'organizzazione e la programmazione dell'attività didattica relativa al Corso, incluso il tutorato;	
b. la definizione del piano annuale delle attività didattiche e delle coperture dei relativi insegnamenti – sia per la didattica frontale che per le attività professionalizzanti. La proposta è trasmessa ai Dipartimenti interessati per il tramite della Scuola, che ne verifica la sostenibilità, in termini di docenza e di strutture, e le esigenze di coordinamento didattico;	
c. la presentazione ai Consigli di Dipartimento interessati di proposte per l'elaborazione del piano annuale delle attività didattiche;	
d. la presentazione ai Consigli di Dipartimento del piano di sviluppo della Scuola e di proposte per la destinazione e le modalità di copertura dei posti di ruolo di professore e di ricercatore;	
e. la formulazione di proposte e di pareri ai Dipartimenti in ordine al	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
Regolamento didattico della Scuola;	
f. il coordinamento delle attività di insegnamento e di studio per il conseguimento dei titoli anche mediante il razionale utilizzo dei mezzi e delle attrezzature messe a disposizione dai Dipartimenti e dalle Scuole;	
g. l'approvazione dei piani formativi dei medici in formazione specialistica, ai sensi dell'art. 38 comma 4 del dlgs 368/99 e delle Linee guida della Regione Toscana, ivi comprese le eventuali attività da svolgere presso istituzioni estere per una durata massima di 18 mesi;	
h. La nomina dei tutor di percorso, docenti tutor e dei tutor di attività;	
i. La proposta delle strutture extrauniversitarie da inserire nella rete formativa della Scuola, coerenti con gli standard individuati dall'Osservatorio Nazionale della formazione medica specialistica di cui all'art. 43 del dlgs 368;	
j. ogni altra attribuzione ad esso demandata dalla legge, dallo Statuto e dai Regolamenti.	
2. Il Consiglio della Scuola di Specializzazione è composto:	
a. dal Direttore che lo convoca e lo presiede;	
b. dai professori e dai ricercatori a tempo indeterminato e determinato dell'Ateneo o di altro Ateneo con il quale sia attiva una convenzione di aggregazione, ai quali siano attribuiti compiti didattici nella Scuola medesima;	
c. da una rappresentanza di tre specializzandi, eletti ai sensi del Regolamento per le elezioni dei rappresentanti degli studenti nei Consigli di Corso di Studio;	
d. dai Dirigenti di Unità Operativa delle Strutture sanitarie della rete formativa, o struttura assimilabile del territorio individuati dall'Ateneo secondo le procedure definite ai sensi dell'art. 3 comma 3 del DM 68/2015 che assumono il titolo di "professori a contratto";	
e. dai professori e dei ricercatori a tempo indeterminato e determinato di altro Ateneo (con il quale non sia attiva alcuna convenzione di aggregazione), a cui siano attribuiti compiti didattici nel Corso medesimo. Detti professori e ricercatori non concorrono alla determinazione del numero legale per la validità delle sedute.	e. dai professori e dei ricercatori a tempo indeterminato e determinato di altro Ateneo <del>(con il quale non sia attiva alcuna convenzione di aggregazione)</del> , a cui siano attribuiti compiti didattici nel Corso medesimo. Detti professori e ricercatori non concorrono alla determinazione del numero legale per la validità delle sedute.
3. Le sedute del Consiglio sono valide se vi partecipi almeno la maggioranza assoluta dei componenti salvi i casi in cui altre disposizioni prevedono un quorum qualificato.	
4. Nel computo per determinare il numero legale per la validità delle sedute non sono considerati gli assenti giustificati.	
5. I titolari di contratto di insegnamento ex art. 23 legge 240/210 nella Scuola di Specializzazione partecipano alle sedute del Consiglio con voto consultivo. Resta fermo quanto disciplinato dal precedente art. 2 lettera d) in merito ai Dirigenti di Unità Operativa delle Strutture sanitarie della rete formativa.	
6. Il rapporto percentuale tra docenti universitari, "professori a	cassare

Vigente	Modifiche <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
<del>contratto” (di cui al precedente comma 2 punto d), e titolari di contratto di insegnamento, di cui al precedente comma 5, è definito in conformità a quanto disposto dal DM 29 marzo 2006, allegato 2, tabella “Docenti e tutor” e successive modifiche e integrazioni.—</del>	
7. <del>E’ fatta salva la possibilità di costituire Comitati didattici di sede.</del> —	cassare
<b>ARTICOLO 4 – IL DIRETTORE</b>	
1. Ai sensi dell'art. 14 del D.P.R. n. 162/82, la Direzione della Scuola è affidata ad un Professore di ruolo dell’Università degli Studi di Firenze membro del consiglio della Scuola e inquadrato nel settore scientifico disciplinare di riferimento della Scuola. Nel caso di multipli settori scientifico-disciplinari di riferimento la Direzione della Scuola è affidata ad un Professore di ruolo di uno dei settoriscientifico disciplinari compresi nell'Ambito specifico della tipologia della Scuola appartenente alla sede della stessa.	
2. Il Direttore rappresenta la Scuola di Specializzazione, convoca il Consiglio e lo presiede ed ha, nell'ambito della conduzione della Scuola di Specializzazione, le funzioni proprie dei Presidenti di Consiglio di corso di laurea.	
3. Il Direttore è eletto dal Consiglio della Scuola in composizione limitata ai professori e ricercatori, ai rappresentanti degli specializzandi e ai Dirigenti di Unità Operativa di cui all’art. 3 comma 2 lettera d) che concorrono all'elettorato attivo in misura pari al 30% dello stesso.	
4. Per l’elezione è necessaria la maggioranza assoluta degli aventi diritto nella prima votazione. Ove tale maggioranza non sia raggiunta si procede al ballottaggio tra i due candidati che abbiano riportato il maggior numero di voti.	
5. Le elezioni sono indette dal Decano della Scuola di Specializzazione almeno venti giorni prima della scadenza; lo stesso Decano provvederà alla costituzione del seggio elettorale. Nel caso di cessazione anticipata del mandato le elezioni del nuovo Direttore sono indette entro 45 giorni dalla data di cessazione della carica.	5. Le elezioni sono indette dal Decano della Scuola di Specializzazione almeno venti giorni prima della scadenza; lo stesso Decano provvederà alla costituzione del seggio elettorale. Nel caso di cessazione anticipata del mandato le elezioni del nuovo Direttore sono indette entro 45 giorni dalla data di cessazione della carica. <b>Per le elezioni del Direttore, si applica quanto previsto dall’art. 47 dello Statuto “norme per le designazioni elettive”.</b>
6. Ai sensi dell’art. 47 dello Statuto, “Norme per le designazioni elettive”:	cassare
a. a parità di voti, risulta eletto il più anziano di nomina nel ruolo. In caso di pari anzianità di ruolo prevale il più anziano di età;	cassare
b. la votazione è valida se vi abbia preso parte almeno la metà più uno degli aventi diritto;	cassare
c. i candidati devono assicurare un numero di anni di servizio almeno pari alla durata del mandato, prima della data di collocamento a riposo;	cassare
d. l’eletto deve essere in regime di impegno a tempo pieno all’atto della nomina e permanervi, a pena di	cassare

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
decadenza, per tutta la durata del mandato;	
e. in caso di cessazione anticipata del mandato di Direttore si provvede al rinnovo entro quarantacinque giorni dalla data di cessazione. Nel caso di dimissioni, il dimissionario resta in carica fino all'avvenuta nomina del successore. Il mandato del nuovo eletto ha la durata ordinaria prevista dallo Statuto per la rispettiva carica.	cassare
7. Il Direttore è nominato con decreto del Rettore, dura in carica un quadriennio accademico e può essere rieletto una sola volta consecutivamente.	(il comma diventa il numero 6, il seguente il 7)
8. Il Direttore può farsi coadiuvare da un Vice Direttore da lui scelto tra i membri del Consiglio, che lo sostituisce in caso di assenza o di impedimento.	
<b>CAPO III – ORGANIZZAZIONE E REGOLAMENTAZIONE DELLE ATTIVITA' DIDATTICHE</b>	
<b>ARTICOLO 5 – ISTITUZIONE</b>	
1. L'istituzione delle Scuole di Specializzazione o modifica di quelle esistenti, è deliberata dal Senato Accademico, previo parere del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Dipartimento di riferimento, sentiti gli altri Dipartimenti promotori e acquisito il parere della Scuola di Scienze della Salute Umana e che inoltra agli organi la proposta	<p><b>Modifica richiesta dalla Commissione Affari Generali, condivisa dal Comitato Tecnico Amministrativo:</b></p> <p>L'istituzione delle Scuole di Specializzazione o modifica di quelle esistenti, è deliberata dal <b>Consiglio di Amministrazione</b>, previo parere del <b>Senato Accademico che verifichi la sussistenza dei requisiti di idoneità dell'offerta didattico-formativa e scientifica</b>, su proposta del Dipartimento di riferimento, sentiti gli altri Dipartimenti promotori e acquisito il parere della Scuola di Scienze della Salute Umana e che inoltra agli organi la proposta</p>
2. Possono essere istituite e attivate Scuole di Specializzazione anche in collaborazione con altre Università, al fine di assicurare una vantaggiosa utilizzazione delle risorse strutturali e del corpo docente, previa stipula di apposite convenzioni che individuino la sede amministrativa e le risorse occorrenti. Qualora l'Università di Firenze risulti sede amministrativa, nella derivante convenzione interuniversitaria deve essere richiamato il presente regolamento.	
3. Il Consiglio di Amministrazione delibera l'istituzione delle Scuole di Specializzazione previo parere del nucleo di valutazione dell'Ateneo e verificata la sussistenza dei requisiti di idoneità dell'offerta didattico-formativa e scientifica.	<p>Il Consiglio di Amministrazione <b>esprime parere in merito</b> all'istituzione delle Scuole di Specializzazione, di cui al precedente comma 1, <b>sentito il Nucleo</b> di valutazione dell'Ateneo e verificata la sussistenza dei requisiti di idoneità dell'offerta didattico-formativa e scientifica.</p> <p><b>La Commissione Affari Generali ha chiesto che la modifica sia cassata; il Comitato Tecnico Amministrativo ha fatto propria la proposta della</b></p>



Vigente	Modifiche <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
	<b>Commissione</b>
<p>4. La proposta di istituzione deve indicare:</p> <p>a. la tipologia di Scuola, con l'indicazione della relativa classe ed Area; resta fermo che in Ateneo è possibile istituire e attivare una sola Scuola di Specializzazione per ciascuna tipologia;</p> <p>b. il Dipartimento sede amministrativa della Scuola, da individuare tra i dipartimenti referenti per il settore relativo alla disciplina specifica della tipologia;</p> <p>c. la composizione della rete formativa e i volumi di attività di ciascuna delle strutture assistenziali incluse nella rete formativa; la struttura di sede e la rete formativa devono essere dotate di risorse assistenziali e socio-assistenziali adeguate allo svolgimento delle attività professionalizzanti, secondo gli standard individuati dall'Osservatorio Nazionale della formazione medica specialistica di cui all'art. 43 del dlgs 368/99.</p>	
<p>5. La proposta deve essere supportata da idonea documentazione atta a dimostrare il possesso dei requisiti generali e specifici previsti dalla normativa nonché la conformità agli standard previsti per la tipologia di Scuola di cui si propone l'attivazione <del>dal DM 29 marzo 2006 e successive modifiche</del>. Resta fermo che le singole strutture di sede e della rete formativa debbono essere accreditate ai sensi del medesimo decreto ministeriale.</p>	<p>La proposta deve essere supportata da idonea documentazione atta a dimostrare il possesso dei requisiti generali e specifici previsti dalla normativa nonché la conformità agli standard previsti per la tipologia di Scuola di cui si propone l'attivazione dal <b>DI 402/2017</b>. Resta fermo che le singole strutture di sede e della rete formativa debbono essere accreditate ai sensi del medesimo decreto ministeriale.</p>
<p>6. Ai sensi dell'art. 4 comma 2 del DM 68/2015, il corpo docente della Scuola deve comprendere almeno due Professori di ruolo presso l'Università di Firenze nel settore scientifico disciplinare di riferimento della tipologia della Scuola. Per le Scuole per le quali non è identificabile un singolo settore scientifico-disciplinare di riferimento, il corpo docente comprende almeno due Professori di ruolo afferenti ad uno dei Settori scientifico-disciplinari indicati nell'ambito specifico della tipologia della Scuola. Il corpo docente deve altresì rispondere ai requisiti previsti dagli standard individuati dall'Osservatorio Nazionale della formazione medica specialistica di cui all'art. 43 del dlgs 368/99</p>	<p>Ai sensi dell'art. 4 comma 2 del DM 68/2015, il corpo docente della Scuola deve comprendere almeno due Professori di ruolo presso l'Università di Firenze nel settore scientifico disciplinare di riferimento della tipologia della Scuola. Per le Scuole per le quali non è identificabile un singolo settore scientifico-disciplinare di riferimento, il corpo docente comprende almeno due Professori di ruolo afferenti ad uno dei Settori scientifico-disciplinari indicati nell'ambito specifico della tipologia della Scuola. <b>Il corpo docente deve altresì rispondere ai requisiti previsti dal DI 402/2017 (Allegato 4)</b></p>
<b>ARTICOLO 6 – ORDINAMENTO</b>	
<p>1. Gli ordinamenti didattici delle Scuole di Specializzazione, deliberati contestualmente alla loro istituzione secondo le modalità indicate nel presente regolamento e predisposti secondo quanto indicato dalle norme nazionali in materia, sono approvati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (di seguito denominato MIUR) ai sensi dell'articolo 11 della legge 19 novembre 1990, n. 341 e sono emanati con Decreto Rettorale. La loro entrata in vigore è stabilita dal predetto decreto di emanazione.</p>	
<p>2. L'ordinamento didattico, per ciascuna tipologia di Scuola di Specializzazione, indica il profilo specialistico, ne identifica gli obiettivi formativi ed i relativi percorsi didattici, funzionali al raggiungimento degli obiettivi utili a</p>	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
conseguire il titolo. Le attività formative sono a loro volta suddivise in ambiti omogenei, identificati dai settori scientifico disciplinari.	
3. Con la stessa procedura sono approvate le successive, eventuali, modifiche.	
<b>ARTICOLO 7 – REGOLAMENTO</b>	
1. Ai sensi della normativa nazionale vigente in materia, ogni Scuola di Specializzazione si dota di un regolamento didattico definito secondo le indicazioni del presente regolamento. Il regolamento didattico specifica gli aspetti organizzativi del corso di studio in conformità con l'ordinamento didattico, nel rispetto della libertà d'insegnamento, nonché dei diritti e dei doveri dei docenti e degli studenti.	
2. Il Regolamento didattico della Scuola è approvato dal Consiglio della Scuola e trasmesso alla Scuola SSU per il prescritto parere ed il successivo inoltro al Dipartimento sede amministrativa della Scuola. Nel suo ruolo di coordinamento, la Scuola SSU provvede poi all'inoltro al Rettore del Regolamento munito di tutte le delibere di approvazione. Il Rettore provvede poi ad emanare il regolamento, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione ed approvazione del Senato Accademico.	
3. Con la stessa procedura si approvano eventuali modifiche.	
4. Il Regolamento della Scuola disciplina: a. il piano formativo complessivo contenente l'elenco delle attività di didattica frontale da erogare e delle attività professionalizzanti, con l'indicazione dei relativi settori scientifico- disciplinari di riferimento; b. gli obiettivi formativi specifici e i crediti ad essi attribuiti; c. l'elenco delle attività professionalizzanti obbligatorie; d. le modalità organizzative per l'erogazione delle attività del "tronco comune" di cui all'art. 2 comma 7 del dm 68; e. il programma ed il percorso formativo per ciascun anno di Corso; f. le modalità di valutazione dello specializzando; g. i criteri per la progressiva acquisizione delle competenze volte all'assunzione delle responsabilità autonome dello specializzando nell'ambito degli obiettivi formativi della Scuola.	
<b>ARTICOLO 8 – ATTIVAZIONE E PROGRAMMAZIONE DIDATTICA</b>	
1. Il Consiglio della Scuola approva il piano annuale delle attività didattiche e delle coperture dei relativi insegnamenti, che vengono trasmesse ai Dipartimenti interessati per il tramite della Scuola, che ne verifica la sostenibilità, in termini di docenza e di strutture, e le esigenze di coordinamento didattico.	..... e le esigenze di coordinamento didattico. Ai fini della gestione della programmazione didattica e del computo dell'impegno dei docenti, l'anno accademico di riferimento è quello reale, cui fanno riferimento i corsi di studio, indipendentemente dall'anno di attivazione della carriera dello specializzando, in applicazione al bando di ammissione.

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
2. <del>Nel caso di Scuole aggregate, la programmazione didattica è unica e può prevedere l'attivazione di insegnamenti erogati in sede unica e insegnamenti attivati sulle singole sedi. Ogni sede approva l'intera programmazione e provvede a conferire gli incarichi ai propri docenti e ad emanare bandi per gli insegnamenti ad essa assegnati.</del>	Cassare
3. Ai sensi dell'art. 3 comma 4 del DM 68/2015, l'Ateneo assicura a proprio carico il personale docente universitario necessario, mentre le Aziende e le Istituzioni convenzionate del Servizio sanitario assicurano a proprio carico la docenza affidata a dipendenti del Servizio sanitario.	(il comma diventa il numero 2 e così a seguire))
4. L'Università emana i bandi per la copertura degli insegnamenti riservati ai Dirigenti di Unità Operativa delle Strutture sanitarie della rete formativa, o struttura assimilabile del territorio; il reclutamento avviene mediante la valutazione del curriculum scientifico-professionale dei candidati da parte degli Organi accademici preposti, tenuto conto anche degli attuali parametri di valutazione scientifica.	....., tenuto conto anche degli attuali parametri di valutazione scientifica, <b>come definiti nell'allegato 4 del DI 402/2017.</b>
5. L'Università e la Struttura sanitaria di riferimento, nell'ambito delle rispettive competenze, definiscono di concerto modalità e forme di partecipazione del personale del Servizio sanitario regionale all'attività didattica in relazione ai deliberati dei competenti Organi accademici. I Dirigenti di cui al presente comma assumono il titolo di "Professore a contratto" ai sensi della normativa vigente e, in quanto tali, sono responsabili della certificazione del tirocinio svolto dagli specializzandi, secondo quanto previsto dal Regolamento della Scuola di cui al precedente art. 7, comma 4.	
6. L'attività didattica viene svolta contestualmente alla attività assistenziale, salvaguardando le esigenze relative alla stessa; in merito allo svolgimento dell'eventuale attività di didattica frontale presso la sede della Scuola, per il personale del Servizio sanitario regionale, è necessario il nulla osta degli organi competenti della rispettiva direzione aziendale.	
7. Lo svolgimento di funzioni di tutorato del tirocinio formativo affidate a personale universitario strutturato o a personale del Servizio sanitario, previo assenso della rispettiva Struttura sanitaria, costituisce parte integrante dell'orario di servizio.	
8. Ai fini della verifica dell'assolvimento dei doveri didattici dei docenti universitari, si dà atto che	Ai fini della verifica dell'assolvimento dei doveri didattici dei docenti universitari, l'anno di riferimento è l'anno accademico reale (lo stesso dei corsi di studio nello stesso momento attivati). Si dà atto che
a. l'attività didattica all'interno delle Scuole di Specializzazione, ivi compresa l'attività professionalizzante, rientra nei compiti didattici dei Professori e Ricercatori universitari;	
b. i CFU relativi alle attività di base sono conteggiati dai	

Vigente	Modifiche (la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)
docenti nella propria attività didattica frontale ai sensi di quanto previsto in termini di espletamento del carico didattico personale del docente come previsto dalle norme vigenti;	
c. il 30% dei CFU di attività formativa di tipo non professionalizzante dell'ambito denominato discipline specifiche della tipologia è conteggiato dai docenti dei Settori scientifico- disciplinari specifici della figura professionale propria del Corso di specializzazione come attività didattica frontale, ai sensi di quanto previsto dalle norme vigenti in termini di espletamento del carico didattico personale del docente.	
<b>ARTICOLO 9 – VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEL PERCORSO DI ADDESTRAMENTO PROFESSIONALIZZANTE</b>	
1. I Consigli delle Scuole di Specializzazione <del>con Sede Amministrativa presso l'Università di Firenze, avvalendosi della collaborazione dei Comitati Didattici delle sedi aggregate, ove esistenti,</del> attuano azioni di riesame rispetto alla attività didattica e del percorso di addestramento professionalizzante della Scuola, tenendo conto dei dati sulle carriere degli specializzandi, dell'opinione espressa dagli stessi negli appositi questionari, delle relazioni sulla didattica predisposte dalla Struttura di Riferimento, dei rapporti del nucleo di valutazione dell'Ateneo e degli organi accademici.	Cassare la frase
<b>TITOLO II – GESTIONE DELLA CARRIERA DEGLI SPECIALIZZANDI CAPO I – AMMISSIONE, IMMATRICOLAZIONE, ISCRIZIONE ED ALTRI EVENTI DI CARRIERA</b>	
<b>ARTICOLO 10 – AMMISSIONE ALLE SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE DI AREA SANITARIA</b>	
1. L'ammissione dei medici alle Scuole di specializzazione di area sanitaria avviene su base nazionale secondo le modalità indicate dalla normativa vigente.	
2. L'ammissione dei laureati alle Scuole di specializzazione di area sanitaria, cui si accede con lauree diverse dalla laurea in Medicina e Chirurgia avviene tramite bando, emanato dalle Università o su base nazionale in applicazione della normativa vigente.	
<del>3. Per le Scuole attivate congiuntamente con altri Atenei, l'attribuzione dei medici in formazione alle sedi aggregate avviene in ordine di graduatoria.</del>	cassare
<b>ARTICOLO 11 – INCOMPATIBILITÀ CON ALTRI CORSI DI STUDI</b>	
1. L'iscrizione alle Scuole di Specializzazione di area sanitaria è incompatibile con l'iscrizione a corsi di laurea, laurea magistrale, master universitari.	
2. L'iscrizione alle Scuole di Specializzazione di area sanitaria con accesso diverso dalla laurea in medicina e chirurgia è incompatibile con l'iscrizione al corso di dottorato.	
3. Agli iscritti alle Scuole di Specializzazione medica - ai sensi della Legge 30 dicembre 2010 n. 240, art. 19 comma 1 lett. c), e	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
del D.M. attuativo 8 febbraio 2013 n. 94, art. 7 - è consentita la frequenza congiunta del corso di dottorato e di un corso di specializzazione medica e la conseguente riduzione a un minimo di due anni del corso di dottorato medesimo, secondo le condizioni previste all'art. 12.	
<b>ARTICOLO 12 – COMPATIBILITÀ' TRA FREQUENZA ALLE SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE DI AREA medica E I CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE</b>	
1. Ai sensi dell'art.7 D.M. n. 45 dell'8 febbraio 2013 è concessa l'ammissione a un corso di dottorato di ricerca dell'Università di Firenze allo specializzando di Scuole di Specializzazione di area sanitaria assegnato a frequentare, come sede prevalente, l'Università di Firenze e che sia risultato vincitore di un concorso di ammissione al corso di dottorato di ricerca stesso. In sede di domanda di partecipazione al concorso di ammissione al corso di dottorato di ricerca, lo specializzando dovrà dichiarare le attività di ricerca già svolte durante gli anni di frequenza della Scuola di Specializzazione di area sanitaria e attestate dal consiglio della scuola stessa, al fine di ottenere una riduzione della durata del corso di dottorato di ricerca. Tale riduzione non potrà essere superiore all'anno.	
2. Nel caso che lo specializzando vincitore del concorso di dottorato non frequenti l'Università di Firenze come sede prevalente ma altra sede aggregata, il Consiglio della Scuola di Specializzazione potrà consentire la frequenza presso l'Università di Firenze come sede prevalente per l'intero periodo per il quale gli viene concessa la frequenza congiunta dei due corsi.	
3. La frequenza congiunta della Scuola di Specializzazione e del Corso di Dottorato di ricerca può essere disposta solo durante l'ultimo anno della Scuola di Specializzazione e deve essere compatibile con l'attività e l'impegno previsto dalla scuola medesima, a seguito di nulla osta rilasciato dal consiglio della Scuola di Specializzazione.	
4. Nel corso dell'anno di frequenza contemporanea alla Scuola di Specializzazione di area sanitaria e al corso di dottorato di ricerca, lo specializzando medico non potrà percepire la borsa di dottorato.	
<b>ARTICOLO 13 – IMMATRICOLAZIONE E ISCRIZIONE AD ANNI SUCCESSIVI AL PRIMO</b>	
1. Coloro che hanno acquisito il diritto all'ammissione sono tenuti ad immatricolarsi alla Scuola di Specializzazione presentando la documentazione richiesta all'atto della pubblicazione della graduatoria di merito entro il termine prescritto, pena la decadenza.	
2. L'iscrizione agli anni di corso successivi al primo si effettua con il superamento dell'esame di profitto di cui all'articolo 27 del presente regolamento.	
3. L'iscrizione si perfeziona con il pagamento della prima rata delle	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
<p>tasse entro la scadenza prevista. In caso di ritardi nel pagamento si applicano le more previste dal Manifesto degli Studi dell'Università degli Studi di Firenze. Nei caso previsti dalla legge, si potrà concedere l'esonero dal pagamento delle tasse.</p>	
<b>ARTICOLO 14 – ANNO DI CORSO E DURATA</b>	
<p>1. Ciascun anno di corso ha una durata di dodici mesi, decorrenti dalla data di inizio delle attività formative. Nel caso degli specializzandi medici la data di inizio è stabilita dal Ministero. Nel caso degli specializzandi non medici la data di inizio è stabilita con decreto rettorale.</p>	
<b>ARTICOLO 15 – CONTRIBUZIONE UNIVERSITARIA</b>	
<p>1. Lo specializzando è tenuto a pagare in ciascun anno accademico la contribuzione universitaria per l'ammontare, con le modalità e nei termini stabiliti dal Manifesto degli Studi.</p>	
<p>2. Lo specializzando che non sia in regola con l'iscrizione o con il pagamento della contribuzione – anche solo con le singole rate - non può ottenere il rilascio di alcuna certificazione né può essere ammesso a sostenere gli esami (di profitto e di diploma).</p>	
<b>ARTICOLO 16 – RINUNCIA AGLI STUDI</b>	
<p>1. Lo specializzando che intenda rinunciare agli studi deve essere in regola con la posizione contributiva dell'anno accademico di ultima iscrizione e formalizzare la rinuncia per iscritto.</p>	
<p>2. Lo specializzando che presenta domanda di rinuncia con decorrenza oltre il termine del rinnovo dell'iscrizione è tenuto comunque a iscriversi all'anno accademico.</p>	
<b>ARTICOLO 17 – TRASFERIMENTO DA ALTRO ATENEO</b>	
<p>1. Chi intende trasferirsi da una Scuola di Specializzazione di altro Ateneo ad una Scuola di Specializzazione dell'Università di Firenze, deve presentare richiesta di “nulla osta” entro la scadenza annualmente stabilita dall'Università di Firenze. E' richiesta sempre la presentazione anche del nulla osta rilasciato dall'Università di provenienza.</p>	
<p>2. Le modalità di presentazione della domanda di trasferimento in entrata nonché criteri di valutazione delle stesse sono approvate dalla Scuola SSU sulla base delle linee guida adottate dall'Osservatorio Nazionale. Resta fermo il rispetto del limite massimo dei posti disponibili.</p>	
<p>3. Non possono presentare richiesta di trasferimento in entrata gli iscritti a scuole di specializzazione di cui l'Università di Firenze è sede formativa “aggregata” o Sede consorziata.</p>	<p>Non possono presentare richiesta di trasferimento in entrata gli iscritti a scuole di specializzazione <b>attivate ad esaurimento</b> di cui l'Università di Firenze è sede formativa “aggregata” o Sede consorziata.</p>
<p>4. La modulistica e le scadenze per la presentazione della domanda sono pubblicate sulle pagine web della Scuola SSU.</p>	
<b>ARTICOLO 18 – TRASFERIMENTO AD ALTRO ATENEO</b>	
<p>1. Chi intende trasferirsi da una Scuola di Specializzazione dell'Università di Firenze a un'altra Università deve presentare richiesta entro la scadenza annualmente prevista dall'Università di Firenze, dichiarando di avere ottenuto il</p>	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
“nulla osta” al trasferimento dall’Ateneo prescelto.	
2. Le modalità di presentazione della domanda di trasferimento in uscita nonché criteri di valutazione delle stesse sono approvate dalla Scuola SSU sulla base delle linee guida adottate dall’Osservatorio Nazionale.	
3. Non possono presentare richiesta di trasferimento in uscita gli iscritti a Scuole di Specializzazione dell’Università di Firenze aggregate a Scuole di Specializzazione con sede amministrativa presso altri Atenei o a Sedi consorziate.	Non possono presentare richiesta di trasferimento in uscita gli iscritti a Scuole di Specializzazione dell’Università di Firenze <b>attivate ad esaurimento</b> aggregate a Scuole di Specializzazione con sede amministrativa presso altri Atenei o a Sedi consorziate.
4. <del>Non si configura come trasferimento ad altro ateneo lo svolgimento di attività formative in sedi universitarie “aggregate”.</del>	cassare
5. Il trasferimento in uscita è subordinato al rilascio del nulla osta da parte del consiglio della Scuola di Specializzazione.	(il comma diventa il numero 4)
<b>ARTICOLO 19 – PERIODI DI SOSPENSIONE DELLA CARRIERA E RECUPERO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE NON SVOLTE</b>	
<b>Specializzandi medici</b>	
1. La formazione degli specializzandi medici è sospesa esclusivamente per gravidanza o malattia la cui durata superi i quaranta giorni lavorativi consecutivi (articolo 40 c. 3 del decreto legislativo n. 368/1999). Il periodo di sospensione si recupera al termine della durata legale della specializzazione, con conseguente differimento dell’esame di diploma.	
2. Durante i periodi di sospensione della formazione come sopra definita, allo specializzando medico compete esclusivamente la “parte fissa” del trattamento economico, limitatamente ad un periodo di tempo complessivo massimo di un anno oltre la durata legale del corso.	
<b>Specializzandi non medici</b>	
3. Per gli specializzandi non medici si fa riferimento a quanto disciplinato dal Manifesto degli Studi – Interruzione degli studi e ricongiungimento di carriera.	
<b>ARTICOLO 20 – ASSICURAZIONE SPECIALIZZANDI MEDICI</b>	
1. Agli specializzandi medici si applicano le previsioni di cui all’ art. 41 comma 3 del decreto legislativo n. 368/1999.	
2. L’Azienda sanitaria presso la quale il medico in formazione specialistica svolge l’attività formativa provvede, con oneri a proprio carico, alla copertura assicurativa per i rischi professionali, per la responsabilità civile verso terzi e per gli infortuni connessi all’attività assistenziale svolta dal medico in formazione nelle proprie strutture, alle stesse condizioni del proprio personale.	
3. La copertura assicurativa non è estesa alla responsabilità per “colpa grave”.	
4. In base ad accordi tra Università e Azienda Ospedaliera Universitaria Careggi (da ora in poi AOUC), trova applicazione la “polizza infortuni” attivata dall’Università	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
di Firenze; gli oneri sono comunque a carico della AOUC.	
5. In caso di Scuole aggregate, l'assicurazione professionale è stipulata dall'Azienda sanitaria di riferimento ove il medico in formazione specialistica svolge la propria attività formativa. Resta salvo il diritto di rivalsa, per i casi previsti dalla Legge, nei confronti delle aziende ospedaliero-universitarie, le Aziende ospedaliere, quelle sanitarie e gli istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) incluse nella rete formativa complessiva, relativamente agli oneri economici per il periodo di frequenza degli specializzandi medici in dette Aziende.	In caso di Scuole aggregate, <b>attivate ad esaurimento</b> , l'assicurazione professionale è stipulata .....
6. Relativamente all'attività didattica frontale valgono le regole assicurative dell'Università presso cui la medesima è svolta.	
7. L'AOUC assicura la tutela legale degli specializzandi medici secondo modalità definite dalla stessa.	
8. Gli specializzandi non medici sono assicurati dall'Università di Firenze con una polizza contro gli infortuni e con una polizza di responsabilità civile generale.	
9. L'AOUC provvede, con oneri a proprio carico, alla copertura assicurativa per la responsabilità civile verso terzi per le attività sanitarie svolte dallo specializzando non medico nelle proprie strutture.	
10. È altresì assicurata dall'Università di Firenze la tutela legale agli specializzandi non medici, in quanto categoria rientrante nei soggetti coperti dalla sua specifica polizza.	
<b>ARTICOLO 21 – IDONEITÀ FISICA E SORVEGLIANZA SANITARIA</b>	
1. Gli specializzandi (medici e “non medici”) delle Scuole di Specializzazione sono sottoposti a sorveglianza sanitaria per la verifica dell'idoneità alla mansione specifica prevista dalle norme vigenti.	
2. Gli ammessi alle Scuole di Specializzazione nelle quali le attività formative comportano esposizione potenziale alle radiazioni ionizzanti sono sottoposti a sorveglianza fisica e medica per la verifica della specifica idoneità secondo quanto previsto dalla normativa in materia.	
3. Tali accertamenti rientrano nel programma di sorveglianza sanitaria per coloro che sono esposti a rischi professionali e come tali sono obbligatori ai sensi delle norme vigenti.	
4. La mancata presentazione agli accertamenti sanitari di idoneità sopra richiamati, per più di una volta o il rilievo della non idoneità permanente allo svolgimento delle attività determinano la decadenza dalla scuola specializzazione.	
5. Gli accertamenti sanitari sono svolti dalla struttura competente dell'AOUC.	
<b>CAPO II – ATTIVITÀ FORMATIVE</b>	
<b>ARTICOLO 22 – PROGRAMMA DI FORMAZIONE INDIVIDUALE</b>	
1. All'inizio di ciascun anno di corso, il consiglio della Scuola di	



<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
Specializzazione definisce il programma di formazione individuale. Nel corso dell'anno, tale programma può essere modificato e reso più funzionale alle esigenze della formazione dello specializzando, a seguito di eventuali verifiche in itinere, di cui all'articolo 27 del presente regolamento e sulla base di pareri espressi dai docenti, dai tutor e dallo stesso specializzando.	
2. Nel programma di formazione individuale devono essere indicati:	
a. obiettivi formativi;	
b. la specifica e il numero minimo delle attività assistenziali cui il medico in formazione è tenuto a svolgere, indicando al contempo il relativo grado di autonomia consentito. A tal ne è indispensabile una concertazione e un coordinamento preventivo con le aziende ospedaliere di riferimento nonché con quelle facenti parte dell'intera rete formava;	
c. la frequenza e relativa durata presso le sedi e le strutture facenti parte la rete formativa;	
d. eventuale frequenza presso strutture sanitarie od ospedaliere esterne alla rete formativa, in Italia o all'estero legate ad esigenze particolari inerenti la formazione specifica dello specializzando.	
3. Il programma individuale è redatto anche per gli iscritti alle scuole non mediche, con riferimento alle ore di attività o tipologia di attività previste dalle rispettive tabelle ministeriali.	
4. Le attività previste nel piano di formazione individuale sono oggetto di intesa tra il Consiglio della Scuola e la Direzione Sanitaria e con i dirigenti responsabili delle strutture delle aziende sanitarie presso cui si svolge la formazione.	
5. Lo specializzando è tenuto a seguire con profitto il programma di formazione svolgendo le attività teoriche e pratiche previste dal piano degli studi. Le attività teoriche, comprendenti lezioni frontali, seminari, conferenze, esercitazioni a piccoli gruppi, presentazione e discussione di casi clinici, possono essere erogate anche per via telematica. Lo specializzando è tenuto a osservare comportamenti rispettosi della legge, dei regolamenti universitari, delle libertà e dei diritti di tutti i soggetti che svolgono la loro attività di lavoro o di studio all'interno delle strutture dell'Ateneo e della rete formativa.	
6. Agli iscritti alle Scuole di cui al presente regolamento si applica il Regolamento Disciplinare per gli Studenti di cui al DR febbraio 2014, n. 78 - prot. n. 10480.	
<b>ARTICOLO 23 – ACCERTAMENTO DELLA FREQUENZA E LIBRETTO-DIARIO</b>	
1. La frequenza alle attività formative della Scuola di Specializzazione è obbligatoria.	
2. Le modalità di accertamento sono stabilite dalle singole Scuole di Specializzazione, nel rispetto di quanto previsto dalle normative nazionali.	
3. L'accertamento della frequenza è demandato a ciascun docente/tutor delle singole attività formative, che deve	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
comunicare al Direttore della Scuola di Specializzazione o al Coordinatore del Comitato Didattico della Sede Aggregata della Scuola di Specializzazione i casi di mancata frequenza entro sette giorni dal termine dello svolgimento delle attività formative. In mancanza di tale espressa comunicazione, l'attestazione di frequenza è certificata d'ufficio a tutti gli specializzandi regolarmente iscritti.	
4. Il monitoraggio interno e la documentazione delle attività formative, con particolare riguardo alle attività professionalizzanti, deve essere registrato – come previsto dall'articolo 38 comma 4 del decreto legislativo n. 368/1999 e dalle disposizioni attuative – sul libretto-diario delle attività formative (case-book) nel quale vengono annotate, e certificate mediante la firma, le attività svolte dallo specializzando con un giudizio sulle capacità e attitudini espresse dal docente tutore di cui al successivo art. 33 comma 1 lettera b.	
<b>ARTICOLO 24 – FORMAZIONE ALL'INTERNO DELLA RETE FORMATIVA</b>	
1. La formazione specialistica si svolge nelle strutture accreditate inserite nella rete formativa della Scuola di Specializzazione.	
<del>2. Nel caso di aggregazione di Scuole di Specializzazione di più Atenei, la rete formativa complessiva è data dall'insieme delle reti formative di ciascuna delle scuole di Specializzazione aggregate.</del>	cassare
	2. La rete formativa è costituita ai sensi del DI 402/2017, ed in particolare dall'Allegato 1 - Standard minimi generali e specifici ed indicatori di performance per l'accreditamento delle strutture della rete formativa.
3. Sono parte della rete formativa prioritariamente le “strutture di sede” della Scuola di Specializzazione, cioè le strutture a direzione universitaria, idonee e attrezzate per l'organizzazione e la realizzazione di attività di formazione professionale specialistica nell'area sanitaria, nonché la gestione delle relative attività e il coordinamento e la direzione delle stesse.	
4. Possono inoltre essere inserite nella rete formativa “strutture collegate” della stessa specialità della struttura di sede, convenzionate per raggiungere o completare l'attività assistenziale richiesta per la formazione specialistica. Le strutture collegate possono essere sia a direzione universitaria che extra-universitaria, sia nell'azienda ospedaliero universitaria di riferimento che non.	
5. Sono invece “strutture complementari” quelle strutture convenzionate di supporto, di specialità diversa da quella della struttura di sede cui afferiscono servizi, attività, laboratori non altrimenti presenti che possono anche non	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
essere accreditate.	
6. Ciascuna convenzione finalizzata ad inserire una struttura collegata o complementare nella rete formativa della Scuola di Specializzazione è approvata, dal consiglio del dipartimento sede amministrativa della Scuola di Specializzazione, previa delibera favorevole del Consiglio della scuola stessa, che la trasmette alla scuola SSU. La Scuola provvede ad acquisire il parere dell’Azienda (AOUC/AOUM) e provvede a trasmettere al Rettore il proprio parere favorevole alla stipula allegando le delibere del dipartimento, della scuola ed il parere dell’azienda.	
7. Le convenzioni perfezionate di cui al precedente comma 6 sono inserite nell’apposita banca dati del MIUR. L’accreditamento di ciascuna struttura collegata convenzionata è disposto, su proposta dell’Osservatorio nazionale della formazione specialistica, con decreto del Ministero della Salute di concerto con il MIUR.	
8. Ogni struttura collegata convenzionata entra a far parte della rete formativa della Scuola di Specializzazione dopo la conclusione della procedura di accreditamento di cui al precedente comma 7, <del>prevista dal Decreto Ministeriale 29 marzo 2006.</del>	Cassare ultime parole
9. Nell’ambito della definizione delle modalità di svolgimento della formazione specialistica, il Consiglio della Scuola di Specializzazione, ove stabilisce anche la rotazione dello specializzando tra le strutture inserite nella rete formativa, rispettivamente della sede amministrativa o della sede aggregata, in conformità agli ordinamenti e regolamenti didattici e agli accordi tra università e aziende ospedaliero-universitarie, aziende sanitarie e/o strutture del SSN.	
<b>ARTICOLO 25 – FORMAZIONE FUORI RETE FORMATIVA</b>	
1. Gli specializzandi possono svolgere, a domanda, un periodo di attività professionalizzante in una struttura fuori rete formativa italiana o estera, anche nell’ambito del programma Erasmus+ Traineeship. Il Consiglio della Scuola di Specializzazione, previa acquisizione del parere del Comitato Didattico della sede aggregata qualora lo specializzando frequenti tale sede, può autorizzare un periodo di formazione fuori rete formativa purché non vengano superati i diciotto mesi di permanenza rispetto al periodo formativo complessivo rappresentato dalla durata legale della Scuola di Specializzazione.	Gli specializzandi possono svolgere, a domanda, un periodo di attività professionalizzante in una struttura fuori rete formativa italiana o estera, anche nell’ambito del programma Erasmus+ Traineeship. Il Consiglio della Scuola di Specializzazione, <del>previa acquisizione del parere del Comitato Didattico della sede aggregata qualora lo specializzando frequenti tale sede,</del> può autorizzare un periodo di formazione fuori rete formativa purché non vengano superati i diciotto mesi di permanenza rispetto al periodo formativo complessivo rappresentato dalla durata legale della Scuola di Specializzazione.
2. L’eventuale autorizzazione del Consiglio della Scuola di Specializzazione dovrà esplicitare le attività oggetto della formazione e il tutor di riferimento, nonché verificare l’accettazione formale della struttura ospitante.	
3. Lo specializzando che intenda trascorrere un periodo di studio fuori rete formativa deve presentare al consiglio della scuola di specializzazione il proprio ”Learning Agreement” indicante le attività formative che svolgerà presso la	

Vigente	Modifiche <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
struttura ospitante e il documento attestante la disponibilità da parte di tale struttura ad accoglierlo.	
4. Le attività formative da svolgere presso la struttura ospitante dovranno essere in coerenza con gli obiettivi formativi della Scuola di Specializzazione di appartenenza e con il programma di formazione individuale annuale.	
5. Nel caso in cui il periodo di formazione presso strutture non appartenenti alla rete formativa non sia stato previsto nel piano formativo di cui al precedente art. 22 è necessario acquisire il parere favorevole della Direzione Sanitaria prima di procedere alla formalizzazione degli accordi con la struttura ospitante.	
6. Lo specializzando, a fine periodo, dovrà presentare idonea certificazione attestante l'attività formativa svolta, il grado di autonomia raggiunto e il giudizio complessivo ottenuto. Di tale valutazione si terrà conto in sede di esame di profitto annuale.	
7. Per gli specializzandi non medici, autorizzati a svolgere attività professionalizzante in una struttura fuori rete formativa, italiana o estera, si applicano le coperture assicurative di cui al precedente articolo 20. Per gli specializzandi medici, le coperture assicurative sia per responsabilità civile contro terzi relative ad attività in area medico-assistenziale sia per i rischi professionali sono a carico della struttura ospitante, o dello stesso specializzando medico in caso di indisponibilità di quest'ultima.	
	8. con riferimento all'attività formativa professionalizzante ed ai tirocini da svolgere presso strutture sanitarie italiane non incluse nella rete formativa della Scuola di appartenenza del medico in formazione specialistica, devono essere approvate apposite motivate convenzioni e redatti progetti formativi individuali così come previsto dalle vigenti norme. Tali strutture devono essere necessariamente pubbliche o private accreditate e contrattualizzate con il Servizio sanitario nazionale. Se la struttura in questione risulta già facente parte della rete formativa di una Scuola di specializzazione di altro Ateneo, il rapporto convenzionale da predisporre sarà di tipo individuale ed in deroga nonché subordinato anche alla verifica della mancata saturazione del potenziale formativo della struttura sanitaria (in termini di posti letto, prestazioni e procedure cliniche assistenziali) in rapporto al numero dei medici in formazione specialistica dell'Ateneo già convenzionato che frequentano tale struttura.

Vigente	Modifiche (la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)
	9. i periodi formativi relativamente all'attività formativa professionalizzante ed ai tirocini da svolgersi presso strutture sanitarie estere (art. 2, comma 11, del D.I. n. 68/2015), a prescindere della natura giuridica delle stesse, sono da definirsi con specifici accordi o lettere di intenti.
<b>ARTICOLO 26 – MISSIONI</b>	
1. I medici in formazione specialistica possono partecipare a congressi e convegni organizzati da Università o altre istituzioni, sia all'interno del territorio italiano che all'estero, che siano considerati utili ai fini del completamento della loro formazione.	
2. La missione deve essere autorizzata dal Direttore della Scuola di Specializzazione ed essere accompagnata da una breve relazione che espliciti obiettivi e finalità. L'autorizzazione alla missione, completa della relazione in parola, deve essere trasmessa alla Direzione Sanitaria dell'Azienda almeno 15 giorni prima per l'acquisizione del nulla osta.	La missione deve essere autorizzata dal Direttore della Scuola di Specializzazione ed essere accompagnata da una breve relazione che espliciti obiettivi e finalità. L'autorizzazione alla missione, completa della relazione in parola, deve essere trasmessa alla Direzione Sanitaria dell'Azienda di riferimento <b>secondo procedure e tempistiche concordate dalla Scuola SSU.</b>
3. Durante lo svolgimento della missione, il medico in formazione specialistica è coperto da assicurazione INAIL accesa presso l'Azienda Ospedaliera di riferimento.	
4. Per quanto non previsto dal presente articolo, si applica il Regolamento missioni e rimborsi spese emanato con Decreto rettorale, 12 novembre 2013, n. 1222 - prot. n. 76803.	
<b>ARTICOLO 27 – ESAME DI PROFITTO ANNUALE E COMMISSIONI</b>	
1. Al termine di ciascun anno di corso, lo specializzando deve superare una verifica (esame di profitto) per essere ammesso all'anno di corso successivo o, nel caso dell'ultimo anno, all'esame di diploma.	
2. Prima dell'esame, la commissione verifica che sul libretto personale di formazione siano illustrate e certificate tutte le attività professionalizzanti che lo specializzando era tenuto a svolgere nell'anno di corso, secondo quanto previsto dal piano formativo individuale.	
3. Qualora tra le attività illustrate nel libretto e quelle programmate risultino carenze formative tali da avere pregiudicato in maniera sostanziale il percorso formativo dell'anno di corso, il Consiglio della Scuola di Specializzazione, <del>sentiti il Coordinatore del Comitato Didattico della sede aggregata se lo specializzando ha frequentato presso tale sede</del> , i tutor e lo specializzando interessato, dovrà motivatamente deliberare in via definitiva l'ammissione, ovvero la non ammissione, dello specializzando stesso all'esame di profitto annuale.	Cassare la frase
4. Per lo svolgimento dell'esame di profitto è prevista di norma una sessione di esame unica.	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
5. L'esame di profitto deve essere svolto alla scadenza annuale del contratto di formazione specialistica. Il calendario è fissato annualmente dal Consiglio della Scuola di Specializzazione e deve essere inviato dal Direttore della Scuola alla Segreteria Amministrativa almeno 20 giorni prima dell'appello, al fine di consentire la verifica della regolarità contributiva degli specializzandi, in ottemperanza e coerenza a quanto disposto all'art. 15 del presente Regolamento.	
	6. La data dell'appello deve essere fissata in un arco di tempo compreso tra una settimana prima e una settimana dopo la data di scadenza annuale del contratto di formazione specialistica (o, per le scuole "non mediche", rispetto alla data di inizio delle lezioni fissata da bando). Possono essere fissati appelli ad hoc al di fuori di questo lasso temporale nel caso in cui il medico in formazione specialistica stia svolgendo un periodo fuori rete formativa. 7. La data dell'esame di profitto dell'ultimo anno di corso deve essere fissata tra i trenta e i quindici giorni prima della data di scadenza del contratto.
8. L'assenza dall'esame di profitto dello specializzando è giustificata nelle ipotesi di malattia, caso fortuito o forza maggiore.	
9. In caso di malattia, il candidato è ammesso ad un appello straordinario previa presentazione di certificazione medica. Se l'assenza è determinata da caso fortuito o forza maggiore, il Consiglio della Scuola di Specializzazione valuta l'eventuale ammissione del candidato ad un appello straordinario, sulla base di idonea documentazione giustificativa.	
10. L'esame è unico ed è inteso a verificare globalmente la preparazione acquisita dallo specializzando negli insegnamenti teorici seguiti e nelle attività pratiche (professionalizzanti) svolte nell'anno di corso.	
11. La valutazione del profitto è espressa con un unico voto in trentesimi. La prova è superata con una votazione di almeno 18/30. In caso di votazione massima (30/30) può essere attribuita la lode soltanto con parere unanime dei commissari.	
12. Con il superamento dell'esame, lo specializzando acquisisce i crediti formativi universitari previsti per ciascuna attività dal regolamento didattico della Scuola di Specializzazione.	
13. La non ammissione o il mancato superamento dell'esame di profitto annuale comporta l'esclusione dalla Scuola di Specializzazione e, per i medici, la risoluzione del contratto di formazione. Non è consentita la ripetizione dell'anno di corso.	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
14. Qualora l'Università di Firenze sia Sede Amministrativa della Scuola di Specializzazione, l'esame di profitto di tutti o di alcuni degli specializzandi può tenersi anche presso una delle sedi aggregate, a condizione che siano rispettate le norme in materia vigenti nell'Università di Firenze.	
15. La Scuola di Specializzazione può adottare un sistema di valutazione in itinere, con particolare riferimento alla verifica delle conoscenze, competenze e grado di autonomia acquisite nelle attività formative professionalizzanti registrate sul libretto personale di formazione (libretto di tirocinio).	
16. I risultati delle valutazioni in itinere non sono oggetto di autonoma verbalizzazione ma di essi si tiene conto nell'ambito dell'esame di profitto annuale.	
17. La commissione è nominata dal Direttore del Dipartimento sede della Scuola, è definita tra i docenti titolari degli insegnamenti tenuti nell'anno di corso ed è presieduta dal Direttore della Scuola di Specializzazione o da un suo delegato. Il Direttore del Dipartimento può delegare alla nomina il Direttore della Scuola.	
18. Se l'esame di profitto è svolto presso la sede di un'Università aggregata, il Direttore della Scuola di Specializzazione può delegare il Coordinatore del Comitato Didattico di quella sede a presiedere la commissione.	
17. Per quanto non disposto dal presente regolamento, si fa riferimento al il Regolamento didattico di ateneo.	
<b>ARTICOLO 28 – ESAME DI DIPLOMA</b>	
1. Entro la metà dell'ultimo anno di corso, il Consiglio della Scuola di Specializzazione stabilisce e rende pubblica la data dell'esame per il conseguimento del diploma di specializzazione. La data dell'appello deve essere comunicata alla segreteria amministrativa almeno novanta giorni prima del suo svolgimento.	
	2. La data dell'appello deve essere fissata <b>tra il giorno di scadenza del contratto e i dieci giorni successivi. Per le Scuole “non mediche” si fa riferimento</b> alla data di inizio delle lezioni fissata da bando. Durante il periodo tra la data di scadenza del contratto (o del termine del periodo di formazione per le scuole “non mediche”) e la data di discussione della tesi è fatto divieto svolgere qualsiasi tipo di attività professionalizzante e frequentare le strutture della rete formativa. In nessun caso la data dell'esame finale può essere fissata prima della data di scadenza del periodo di formazione (tre/quattro/cinque anni) fissato dall'ordinamento della Scuola..
3. Il Consiglio della Scuola di Specializzazione può stabilire un	..... nei termini di cui al precedente

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
appello straordinario riservato agli specializzandi che concludono il corso dopo avere recuperato un periodo di sospensione, dandone comunicazione nei termini di cui al precedente comma 1.	comma 1. La data dell'appello deve essere fissata secondo i criteri e i limiti di cui al comma precedente.
<del>4. L'esame per conseguire il titolo deve tenersi almeno quindici giorni dopo lo svolgimento dell'esame di profitto dell'ultimo anno ed entro la scadenza del contratto di formazione specialistica.—</del>	cassare
<del>5. L'esame di diploma si svolge presso l'Ateneo che è sede amministrativa della Scuola di Specializzazione.—</del>	cassare
6. Per essere ammesso a sostenere l'esame di diploma, lo specializzando deve avere conseguito tutti i crediti formativi universitari previsti, secondo la durata e l'ordinamento didattico della Scuola di Specializzazione, per le attività diverse dalla prova finale.	(Il comma diventa il numero 4 e, conseguentemente, vengono rinumerati gli altri)  ..... della Scuola di Specializzazione, per le attività diverse dalla prova finale e deve aver completato le attività professionalizzanti previste dall'ordinamento della Scuola medesima.
7. In caso di esito negativo dell'esame o di assenza ingiustificata del candidato, l'esame può essere ripetuto una sola volta e nell'appello immediatamente successivo.	
8. Lo specializzando deve presentare la domanda per sostenere l'esame di diploma almeno trenta giorni prima della data stabilita quale inizio dell'appello.	
9. La prova finale consiste nella discussione della tesi di specializzazione e la valutazione finale deve tenere conto dei risultati delle valutazioni periodiche derivanti dagli esami di profitto annuale e dalle eventuali differenti prove in itinere, nonché dei giudizi dei docenti e dei tutor.	
10. Lo specializzando propone l'argomento della tesi in uno dei settori scientifico disciplinari tra quelli previsti dal Regolamento Didattico della Scuola di Specializzazione, in coerenza con gli obiettivi formativi della stessa Scuola e sotto la guida di un relatore.	
11. La tesi può essere redatta anche in lingua inglese o in altra lingua straniera, previa autorizzazione del Consiglio della Scuola di Specializzazione.	
12. La commissione per l'esame di diploma è nominata dal direttore del dipartimento sede della Scuola, su proposta del Consiglio della Scuola medesima. La potestà di nomina può essere delegata al presidente della scuola SSU.	
13. La commissione è composta da almeno sette docenti della Scuola di Specializzazione, di cui almeno tre professori ordinari, associati o ricercatori universitari, ed è presieduta dal Direttore della Scuola stessa.	
14. Per ogni singolo candidato la commissione può essere integrata con un esperto italiano o straniero di alta qualificazione scientifica o professionale.	
15. Almeno uno dei relatori deve essere docente della Scuola di Specializzazione.	
16. La votazione è definita collegialmente dai membri della	



<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
commissione in settantesimi. L'esame di specializzazione è superato se la votazione finale non è inferiore a quarantadue. La commissione, all'unanimità, può concedere la lode.	
17. Dello svolgimento e dell'esito della prova finale la commissione redige apposito verbale predisposto dalla segreteria amministrativa.	
<del>17. In caso di aggregazione tra più Atenei, il diploma della Scuola di Specializzazione è rilasciato congiuntamente dai Rettori di tutte le università coinvolte.</del>	cassare
TITOLO III – NORME SULLA FORMAZIONE SPECIALISTICA CAPO I – CONTRATTO DI FORMAZIONE SPECIALISTICA E INCOMPATIBILITÀ	
ARTICOLO 29 – CONTRATTO DI FORMAZIONE SPECIALISTICA DEGLI SPECIALIZZANDI MEDICI	
1. All'atto dell'immatricolazione lo specializzando medico stipula uno specifico contratto di formazione con l'Università e, per il tramite dell'Aouc/Aoum, con la Regione Toscana.	
2. Lo schema-tipo del contratto in uso nell'Università di Firenze è conforme a quanto disposto dalle norme vigenti in materia ed è pubblicato sul sito Internet dell'Ateneo.	
3. Il contratto è annuale ed è automaticamente prorogato di anno in anno per tutta la durata della specializzazione, previa verifica della sussistenza delle condizioni legittimanti e, ove non intervengano, in particolare, fatti sospensivi o casi di risoluzione dello stesso.	
4. Il contratto è finalizzato esclusivamente all'acquisizione delle capacità professionali inerenti al titolo di specialista, mediante la frequenza programmata delle attività didattiche formali e lo svolgimento di attività assistenziali funzionali alla progressiva acquisizione delle competenze previste dall'ordinamento e dal regolamento didattico delle singole Scuole di Specializzazione.	
5. Il contratto non dà in alcun modo diritto all'accesso ai ruoli del SSN e dell'Università o ad alcun rapporto di lavoro con gli enti predetti.	
6. I periodi di formazione degli specializzandi medici presso le strutture del SSN non danno luogo a indennità, compensi o emolumenti comunque denominati, diversi anche sotto il profilo previdenziale da quelli spettanti a legislazione vigente agli specializzandi stessi.	
7. Con la sottoscrizione del contratto, il medico in formazione specialistica si impegna a seguire, con profitto, il programma di formazione individuale svolgendo le attività teoriche e pratiche previste dagli ordinamenti e regolamenti didattici determinati secondo la normativa vigente.	
8. L'impegno richiesto per la formazione specialistica è pari a quello previsto per il personale medico del SSN a tempo pieno, assicurando allo specializzando medico la facoltà dell'esercizio della libera professione intramuraria, al di	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
fuori del monte orario dovuto, in coerenza coi titoli posseduti, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del Contratto di Formazione Specialistica ex art. 37 del D.lgs. n.368/1999 e successive modifiche. Ai medici in formazione specialistica che hanno sottoscritto il contratto con AOUC (a ciò delegata dalla Regione Toscana) si applica il "Regolamento per l'organizzazione e disciplina dell'attività libero professionale intra moenia" approvato con provvedimento del D.G. n. 186 del 12 Aprile 2015 come modificato con Provvedimento del D.G. 722 del 24 dicembre 2015.	
9. Al medico in formazione specialistica, per tutta la durata legale del corso, è corrisposto un trattamento economico onnicomprensivo il cui importo è determinato dalla normativa vigente.	
10. Ai sensi dell'art. 37 comma 5 del Dlgs 368/1999, sono causa di risoluzione anticipata del contratto:	
a. la rinuncia al corso di studi da parte del medico in formazione specialistica;	
b. la violazione delle disposizioni in materia di incompatibilità;	
c. le prolungate assenze ingiustificate ai programmi di formazione o il superamento del periodo di comporto in caso di malattia;	
d. la non ammissione o il mancato superamento dell'esame di profitto annuale di cui all'articolo 27 del presente regolamento.	
11. In caso di anticipata risoluzione del contratto, lo specializzando medico ha comunque diritto a percepire la retribuzione maturata alla data della risoluzione stessa, nonché a beneficiare del trattamento contributivo relativo al periodo lavorato.	
12. Le eventuali controversie sono devolute all'autorità giudiziaria competente.	
<b>ARTICOLO 30 – INCOMPATIBILITÀ</b>	
1. Per l'intera durata della formazione a tempo pieno, allo specializzando medico è inibito l'esercizio di attività libero-professionale all'esterno delle strutture assistenziali in cui si effettua la formazione ed ogni rapporto convenzionale o precario con il SSN o enti e istituzioni pubbliche e private.	
2. È consentito l'esercizio della libera professione intramuraria nei limiti di cui al precedente articolo 29, comma 8.	
3. Gli iscritti alle Scuole di Specializzazione possono sostituire a tempo determinato medici di medicina generale convenzionati con il SSN ed essere iscritti negli elenchi della guardia medica notturna e festiva e della guardia medica turistica ma possono essere coinvolti solo in caso di carenza di disponibilità di medici già iscritti negli elenchi stessi (articolo 19 comma 11 della legge 28 n. 448/2001).	
4. Le sostituzioni suddette possono essere svolte esclusivamente al di fuori dell'orario prescritto per la formazione specialistica,	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
fermo restando che in nessun caso esse possono risultare di pregiudizio all'assolvimento degli obblighi formativi. Il medico in formazione specialistica deve preventivamente comunicare al Direttore della Scuola di Specializzazione, direttamente se specializzando della sede amministrativa, oppure per il tramite del coordinatore del comitato didattico della sede aggregata se specializzando presso tale sede, l'eventuale svolgimento di tali attività.	
5. I medici che operano in applicazione dell'accordo collettivo nazionale per la disciplina dei rapporti con i medici di medicina generale, ai sensi dell'art. 8 del DLgs 502/92 e successive modificazioni non possono iscriversi a Scuole di Specializzazione di cui al DLgs 368/99.	
6. L'iscrizione alle Scuole di Specializzazione è incompatibile con i corsi di formazione specifica in medicina generale (articolo 19 comma 12 della citata legge n.448/2001).	
7. Lo specializzando medico titolare di contratto di formazione specialistica, ove sussista un rapporto di pubblico impiego, è collocato, compatibilmente con le esigenze di servizio, in posizione di aspettativa senza assegni, secondo le disposizioni legislative contrattuali vigenti (articolo 40.2 del decreto legislativo n. 368/1999).	
8. L'iscrizione e la frequenza alla Scuola degli specializzandi non medici è compatibile con lo svolgimento di altre attività lavorative, a condizione che siano rispettati tutti gli obblighi previsti dal regolamento didattico della scuola, dalla programmazione annuale delle attività didattiche e dal piano formativo individuale.	
<b>CAPO II – FORMAZIONE E ATTIVITÀ ASSISTENZIALE</b>	
<b>ARTICOLO 31 – CARATTERISTICHE DELLA FORMAZIONE</b>	
1. La formazione dello specializzando medico si svolge a tempo pieno.	
2. Gli specializzandi medici e gli specializzandi non medici, rispettivamente con la sottoscrizione del contratto di cui all'articolo 28 del presente Regolamento e con l'immatricolazione alla Scuola di Specializzazione, si impegnano a seguire, con profitto, il programma di formazione, svolgendo le attività teoriche e pratiche previste dagli ordinamenti e regolamenti didattici determinati secondo la normativa vigente in materia, in conformità alle indicazioni dell'Unione Europea.	
3. Le modalità di svolgimento delle attività teoriche e pratiche degli specializzandi, ivi compresa la rotazione tra le strutture inserite nella rete formativa, nonché il numero minimo e la tipologia degli interventi pratici che essi devono personalmente eseguire per essere ammessi a sostenere la prova finale annuale, sono preventivamente determinati dal Consiglio della Scuola di Specializzazione in conformità ai sopra citati ordinamenti e regolamenti didattici e tenendo conto delle indicazioni dei comitati didattici delle sedi aggregate, ove istituiti.	

Vigente	Modifiche <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
4. Il programma generale di formazione della Scuola di Specializzazione e quello individuale di ciascun specializzando è portato a conoscenza dello specializzando stesso all'inizio del periodo di formazione. Il programma personale dello specializzando può essere aggiornato quando necessario, in relazione alle mutate necessità didattiche ed alle specifiche esigenze del programma di formazione dello stesso specializzando.	
5. Ogni attività formativa, teorica e/o pratica e assistenziale, dello specializzando si svolge sotto la guida di docenti e/o di tutor, afferenti a unità operative di Aziende ospedaliero-universitarie, di Aziende sanitarie o di qualunque altra struttura del SSN inserita nella rete formativa presso la quale lo specializzando è assegnato dal Consiglio della Scuola di Specializzazione o dal comitato didattico della sede aggregata.	
6. L'assegnazione dello specializzando alle strutture della rete formativa da parte del Consiglio della Scuola di Specializzazione deve essere preventivamente concordata ed esplicitamente formalizzata tra il Direttore della Scuola di Specializzazione <del>o il coordinatore del comitato didattico della sede aggregata</del> , il direttore e/o il tutor dell'unità operativa/formativa alla quale lo specializzando viene assegnato e lo specializzando stesso e deve essere ratificata dalla direzione sanitaria della istituzione ospitante lo specializzando.	Cassare frase
7. Lo specializzando deve assumere una graduale responsabilità operativa ed assistenziale, secondo gli obiettivi definiti dall'ordinamento e dal regolamento didattico della sua Scuola di Specializzazione e le modalità individuate dal tutor, d'intesa con il Direttore della Scuola di Specializzazione <del>o con il Coordinatore del Comitato Didattico della Sede Aggregata</del> e con i dirigenti responsabili delle unità operative presso cui si svolge la formazione.	Cassare frase
8. La graduale assunzione di responsabilità deve tenere conto delle specifiche capacità dello specializzando desumibili dalle valutazioni dei docenti e dei tutor.	
9. In nessun caso l'attività dello specializzando è sostitutiva del personale di ruolo.	
ARTICOLO 32 – ATTIVITÀ ASSISTENZIALE DELLO SPECIALIZZANDO	
1. La formazione dello specializzando implica la partecipazione guidata alla totalità delle attività mediche dell'unità operativa presso la quale è assegnato dal Consiglio della Scuola di Specializzazione, nonché la graduale assunzione di compiti assistenziali e l'esecuzione di interventi con autonomia vincolate alle direttive ricevute dal tutor.	
2. Nell'ambito del programma personale di formazione, il Consiglio della Scuola di Specializzazione deve indicare e motivare la progressiva assunzione di compiti assistenziali assegnati ad ogni specializzando nel corso dell'iter formativo. Il grado di coinvolgimento dello specializzando nell'esercizio	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
<p>delle attività assistenziali deve essere modulato dalla semplice attività di appoggio ai dirigenti strutturati nello svolgimento delle loro attività ad una autonomia vincolata nell'esecuzione della prestazione assistenziale erogata, coinvolgimento che può variare per le singole attività, in funzione delle attitudini personali dello specializzando e del percorso formativo assegnatogli. Le attività assistenziali, relative alla formazione specialistica, sono distinte in base al grado di autonomia:</p>	
<p>a. attività assistenziale con grado di autonomia 1: con presenza del Medico Strutturato che esegue la prestazione e ne affida parte al Medico in Formazione Specialistica;</p>	
<p>b. attività assistenziale con grado di autonomia 2: la prestazione, su indicazione del Medico Strutturato, è eseguibile dal Medico in Formazione Specialistica nell'ambito della propria attività di collaborazione ed avviene sotto il controllo del Medico Strutturato che controfirma il referto di visita o prestazione strumentale specialistica sottoscritto dal Medico in Formazione Specialistica che ha eseguito la prestazione;</p>	
<p>c. attività assistenziale con grado di autonomia 3: il Medico in Formazione Specialistica svolge l'attività in modo autonomo, nei limiti delle proprie competenze come riscontrabili dal libretto diario e certificate dal docente tutore, attenendosi alle direttive impartite dal tutor, secondo quanto definito dalla programmazione individuale operata dal Consiglio della Scuola; il tutor è comunque presente in servizio per la consultazione e l'eventuale tempestivo intervento richiesti dal medico in formazione specialistica e, al termine dell'attività, vista il referto o i risultati della prestazione. Il medico in formazione specialistica non può essere impiegato in totale autonomia nella assunzione di competenze di natura specialistica.</p>	
<p>3. I turni di guardia effettuati dagli specializzandi, intesi come turni di dodici ore consecutive, non devono essere superiori a sei per mese. Dopo il turno di guardia, lo specializzando ha diritto ad un turno di riposo analogamente a quanto avviene per il personale strutturato del SSN.</p>	
<p>4. I turni di pronta disponibilità (reperibilità) devono essere limitati a periodi notturni e festivi e non devono essere superiori a sei per mese. Qualora tali turni abbiano durata di dodici ore e comportino presenza attiva presso la struttura sanitaria, danno diritto allo specializzando ad un turno di riposo analogo a quello previsto per i turni di guardia di cui al precedente comma 3.</p>	
<p>5. La partecipazione dello specializzando alle attività sanitarie deve</p>	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
risultare, anche nella sua modalità, dai registri o documenti delle stesse (cartelle cliniche, registro operatorio, referto diagnostico, ecc.). In ognuno dei documenti sopra indicati deve essere chiaramente espressa la qualifica di “medico in formazione specialistica”.	
6. Le attività e gli interventi effettuati dallo specializzando sono descritti, controfirmati dallo specializzando, sul libretto personale di formazione (libretto diario o case-book) di cui al precedente articolo 22, a cura del tutor e del dirigente responsabile dell'unità operativa/struttura presso la quale lo specializzando, volta per volta, espleta le attività assistenziali previste dal suo programma di formazione individuale. Il libretto diario può essere anche in formato elettronico.	
7. Ciascun Consiglio di Scuola di Specializzazione o il comitato didattico della sede aggregata può individuare, per ogni anno di corso, uno o più coordinatori per le materie professionalizzanti, con funzioni di coordinamento e monitoraggio delle attività stesse.	
<b>ARTICOLO 33 –TUTOR</b>	
1. Nella Scuola, sono individuate tre figure che svolgono funzioni tutoriali:	
a. Tutor (o tutor di percorso/supervisore) Ai sensi dell'art. 38 del D.Lgs. 368/99 “Ogni attività formativa e assistenziale del medico in formazione specialistica si svolge sotto la guida di un tutor, designato annualmente dal Consiglio della scuola, sulla base di requisiti di elevata qualificazione scientifica, di adeguato curriculum professionale, di documentata capacità didattico-formativa. Il numero di medici in formazione specialistica per tutor non può essere superiore a 3 e varia secondo le caratteristiche delle diverse specializzazioni.” La presenza ed il supporto di un tutor è quindi indispensabile per tutta la durata della formazione specialistica, anche durante la frequenza del medico specializzando presso tutte le strutture della rete formativa, ivi comprese quelle estere. Il tutor è quindi quella figura, universitaria o del SSN, che la Scuola identifica quale supervisore del percorso formativo del medico specializzando sia per la progressiva assunzione di compiti assistenziali sia per le attività didattiche e di studio. Il tutor rappresenta il punto di riferimento, quale medico strutturato in possesso delle adeguate conoscenze e capacità orientative, del medico specializzando. Quest'ultimo deve essere messo nelle condizioni di poter consultare tale figura ogni qual volta lo ritenga necessario. Il tutor rappresenta il raccordo tra il Direttore della Scuola di Specializzazione e i Responsabili delle strutture presso le quali vengono svolte dai medici specializzandi le proprie attività assistenziali professionalizzanti.	
Il tutor di percorso/supervisore è previsto anche nelle scuole di area sanitaria ad accesso diverso dalla laurea in medicina e chirurgia.	
b. Docente con funzioni tutoriali	
Secondo il combinato disposto dell'art. 38 comma 5 del dlgs 368/99 e degli articoli 3 c. 4 e 4 c. 5 del dm 68/2015, il docente con funzioni	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
<p>tutoriali é il docente che ha la responsabilità della certificazione delle competenze acquisite dallo specializzando nei confronti del Consiglio della Scuola ed ai fini della graduale assunzione di responsabilità, che sarà proporzionata al livello di competenza raggiunto. Il docente tutore é un docente strutturato dell’ateneo fiorentino oppure un dirigente di unità operativa incardinato in una delle strutture sanitarie della rete formativa (o struttura assimilabile per territorio), con incarico di docenza nella scuola per l’anno in corso quale “professore a contratto” selezionato sensi dell’art. 3 comma 4 del dm 68/2015. Lo svolgimento delle funzioni di tutorato del tirocinio formativo sono affidate dal consiglio della scuola previo assenso della rispettiva struttura sanitaria e costituiscono parte integrante dell’orario di servizio.</p>	
<p>c. Tutor di attività</p>	
<p>Nello svolgimento delle attività professionalizzanti lo specializzando opera sotto la guida costante di un tutor (di attività) che ne è responsabile. Il tutor di attività verifica che lo specializzando operi nei limiti delle competenze acquisite e certificate dal docente tutore nel libretto diario di cui all’art. 23, fermo restando che in nessun caso il medico in formazione specialistica può essere impegnato in totale autonomia nell’assunzione di competenze di natura specialistica. I dirigenti incardinati presso le strutture della rete formativa della Scuola, alle quali è assegnato lo specializzando sulla base del piano formativo approvato dalla Scuola, sono riconosciuti tutor di attività con apposita delibera adottata annualmente dal Consiglio della Scuola.</p>	
<p><b>CAPO III – IMPEGNO ORARIO E ASSENZA</b></p>	
<p><b>ARTICOLO 34 – IMPEGNO ORARIO</b></p>	
<p>1. L’impegno orario richiesto per gli specializzandi medici è pari a quello previsto per il personale medico strutturato del SSN a tempo pieno, attualmente pari a trentotto ore settimanali. L’eventuale impegno orario eccedente quello previsto non dà luogo ad alcuna indennità, compenso o emolumento aggiuntivo rispetto all’ammontare del contratto di formazione.</p>	
<p>2. L’impegno dello specializzando non medico deve essere quello necessario a raggiungere gli obiettivi formativi e a conseguire in ciascun anno di corso i crediti formativi previsti dall’ordinamento e dal regolamento didattico della Scuola di Specializzazione, con i tempi e le modalità stabiliti dal Consiglio della Scuola.</p>	<p>L’impegno orario richiesto per gli specializzandi iscritti alle Scuole ad accesso “non medico” è pari a quello previsto per il personale medico strutturato del SSN a tempo pieno, attualmente pari a trentotto ore settimanali<sup>1</sup>.</p>
<p>3. L’impegno orario richiesto per lo specializzando è comprensivo sia delle attività professionalizzanti che della didattica. Ai medici in formazione specialistica si applica la disciplina prevista dal d.lgs. 161/2014 in materia di orario di lavoro</p>	
<p>4. La presenza dello specializzando è accertata, di norma, mediante controlli di tipo automatico. Allo specializzando viene assegnato un badge magnetico di rilevazione delle presenze, che è strettamente personale. La registrazione della</p>	

<sup>1</sup> Art. 2 comma 4 DM 716/2016

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
presenza deve avvenire esclusivamente a opera dell'interessato.	
5. La partecipazione a convegni, congressi, corsi e seminari deve essere autorizzata dal Direttore della Scuola di Specializzazione <del>o dal Coordinatore del Comitato Didattico della Sede Aggregata</del> che garantiscono la loro coerenza con gli obiettivi formativi dello specializzando. Al fine di garantire le necessarie coperture assicurative, tali attività devono essere preventivamente <b>autorizzate</b> dall'Azienda con la quale il medico in formazione specialistica ha sottoscritto il contratto, secondo quanto specificato al precedente articolo 26.	Cassare frase  <i><b>La Commissione Affari Generali ha chiesto che le parole "autorizzate dall'Azienda" siano sostituite con "trasmesse all'Azienda"; il Comitato Tecnico Amministrativo ha fatto propria la proposta della Commissione</b></i>
6. I periodi per tali attività non vanno computati nei trenta giorni di assenza giustificata per motivi personali (cosiddette "ferie") di cui lo specializzando può usufruire ai sensi del successivo articolo 35.	
7. Il controllo in merito alla frequenza oraria giornaliera conforme alle prescrizioni didattiche e professionalizzanti del Consiglio della Scuola di Specializzazione, è svolto dal Direttore della Scuola di Specializzazione o da un suo delegato, <del>oppure dal Coordinatore del Comitato Didattico della Sede Aggregata</del> o da un suo delegato.	Cassare frase
<b>ARTICOLO 35 – ASSENZE PER MOTIVI PERSONALI ("FERIE")</b>	
1. Non determinano interruzione della formazione, e non devono essere recuperate, le assenze per motivi personali, preventivamente autorizzate dal Consiglio della Scuola di Specializzazione o dal Comitato Didattico della Sede Aggregata, che non superino trenta giorni complessivi nell'anno di corso e non pregiudichino il raggiungimento degli obiettivi formativi. In tali casi non vi è sospensione del trattamento economico per gli specializzandi medici.	
2. I giorni di assenza per motivi personali eventualmente non utilizzati nell'anno di corso non si cumulano ai trenta giorni disponibili per l'anno successivo.	
<b>ARTICOLO 36 – ASSENZE INGIUSTIFICATE</b>	
1. Sono ingiustificate le assenze dello specializzando che non rientrino nella fatti specie del precedente articolo.	
2. Le assenze ingiustificate devono essere recuperate entro l'anno di corso in cui si sono verificate e prima dell'esame di profitto per il passaggio all'anno successivo o per l'ammissione all'esame finale.	
3. L'assenza ingiustificata degli specializzandi medici che si prolunga oltre i cinque giorni viene segnalata agli uffici amministrativi dell'Ateneo che provvedono a sospendere il trattamento economico per il periodo corrispondente.	
4. Le prolungate assenze ingiustificate comportano per gli specializzandi medici la risoluzione del contratto ai sensi dell'articolo 29, comma 10 lettera c) del presente regolamento. Per gli specializzandi non medici comportano l'esclusione dalla Scuola, da disporre con decreto rettorale	



<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
su delibera conforme del Consiglio della Scuola.	
5. Si considera prolungata assenza ingiustificata l'assenza non preventivamente autorizzata che superi i quindici giorni complessivi nell'anno di corso, anche non consecutivi.	
<b>ARTICOLO 37 – OBBLIGHI FORMATIVI DEGLI SPECIALIZZANDI MEDICI AMMESSI “IN SOPRANNUMERO”</b>	
1. Gli ammessi in soprannumero alle Scuole di Specializzazione quali assegnatari di posti riservati a medici a tempo indeterminato presso strutture sanitarie fuori rete formativa o a medici militari (articolo 35 del decreto legislativo n. 368/1999) sono tenuti al medesimo impegno orario di cui al precedente articolo 34.	
2. Essi svolgono l'attività formativa presso l'Università e le strutture inserite nella rete formativa della Scuola di Specializzazione durante il loro ordinario orario di servizio con modalità e tempi di frequenza funzionali agli obiettivi formativi stabiliti dal Consiglio della Scuola stessa.	
3. Essi non possono svolgere il percorso formativo pratico a tempo pieno e le altre attività formative previste nell'ambito del reparto dell'azienda/ente di provenienza, pur se corrispondente alla specializzazione scelta.	
<b>ARTICOLO 38 – NORME PER GLI SPECIALIZZANDI ISCRITTI A SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE AGGREGATE A SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA STESSA TIPOLOGIA CON SEDE AMMINISTRATIVA IN ALTRI ATENEI</b>	
	1. A decorrere dall'anno accademico 2016/17 (di cui al bando per l'ammissione emanato con DM 720 del 29 settembre 2017) le Scuole sono attivate con sede unica, non essendo più prevista la possibilità di attivare “Scuole aggregate”. Il presente articolo si applica pertanto agli iscritti a dette Scuole per gli anni precedenti, attivate ad esaurimento.
2. In assenza di prescrizioni della sede amministrativa o di specifici accordi convenzionali, per gli specializzandi iscritti a scuole di specializzazione con sede amministrativa presso altri Atenei e assegnati come sede prevalente a scuole di specializzazione dell'Università di Firenze quale sede aggregata, si applicano le norme contenute negli articoli da 31 a 36 del presente Regolamento.	
3. I Coordinatori di sede sono tenuti a comunicare agli uffici amministrativi la presenza dei medici in formazione specialistica assegnati alla sede, al fine di provvedere al rilascio da parte dell'Azienda e dell'Università, per le rispettive competenze del badge per il rilevamento delle presenze e la matricola per i servizi di Ateneo.	
<b>TITOLO IV – DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI</b>	
<b>ARTICOLO 39 – EMANAZIONE E MODIFICHE</b>	
1. Il presente Regolamento è approvato dagli organi dell'Ateneo ai	

<b>Vigente</b>	<b>Modifiche</b> <i>(la cella vuota significa che il comma resta e non è da modificare)</i>
sensi dell'art. 5 comma 1 dello Statuto.	
2. Il presente Regolamento entra in vigore il giorno successivo alla sua pubblicazione all'Albo ufficiale di Ateneo.	...di Ateneo e sostituisce integralmente il precedente testo, emanato con DR Prot. 160895 (1092)/2016 del 16 novembre 2016.
3. Le medesime procedure si seguono per le eventuali modifiche e integrazioni al presente Regolamento.	
4. <del>A decorrere dalla data di entrata in vigore del presente Regolamento ed entro i sessanta giorni successivi, devono essere attivate le procedure per la modifica dei Regolamenti delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria, ai fini del loro adeguamento a quanto disposto dall'art. 7 del presente Regolamento.</del>	cassare
<b>ARTICOLO 40 – DISPOSIZIONI FINALI</b>	
1. Per quanto non previsto nel presente Regolamento si applica la normativa vigente in materia, nonché quanto eventualmente disposto da accordi e convenzioni sottoscritti dall'Università di Firenze con gli Atenei aggregati e enti e strutture coinvolte.	
2. A decorrere dalla data di entrata in vigore del presente regolamento, cessa l'efficacia del Regolamento per l'istituzione e il funzionamento delle scuole di specializzazione, emanato con Decreto rettorale, 24 ottobre 2013, n. 1122 – prot. n. 71646 limitatamente a quanto ivi disposto per le Scuole di Specializzazione di area sanitaria.	
Firenze, 16 novembre 2016	
IL RETTORE f.to Prof. Luigi Dei	

# Questionario Customer Satisfaction servizi amministrativi

Versione 23 gennaio 2018

**Target di somministrazione: Professori, ricercatori (tempo indeterminato e tempo determinato), assegnisti, dottorandi, specializzandi e CEL**

*Salvo quando diversamente indicato le domande sono a risposta obbligatoria, ovvero è indispensabile rispondere per procedere la compilazione delle domande successive.*

## Messaggio di benvenuto

Caro collega,

allo scopo di rendere più efficiente il supporto amministrativo-gestionale alle attività del tuo dipartimento, ti chiediamo di spendere alcuni minuti del tuo tempo per rispondere al presente questionario, ricordandoti che l'intervallo temporale a cui devono essere riferite le valutazioni è l'anno solare 2017.

Il questionario è raccolto in maniera anonima. I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente a fini interni e, ove richiesto, pubblicati unicamente in forma aggregata.

Grazie per la collaborazione.

## Domande

**VA00.** Durante il 2017 hai mai usufruito dei servizi amministrativi del tuo Dipartimento di appartenenza?

- 1 Sì
- 2 No – **Interrompe la compilazione ed esce**

**VA01.** Quante volte interagisci mediamente con l'amministrazione del Dipartimento?

- 1 Meno di una volta al mese
- 2 Una-due volte al mese
- 3 Una volta la settimana
- 4 Circa due volte la settimana
- 5 Più di due volte la settimana

**VA02.** Come valuti, complessivamente, la competenza del personale amministrativo del Dipartimento?

- 1 Molto negativamente
- 2 Negativamente
- 3 Né positivamente né negativamente
- 4 Positivamente
- 5 Molto positivamente

**VA03.** Come valuti, complessivamente, i tempi di risoluzione dei problemi presentati al personale del Dipartimento?

- 1 Molto negativamente
- 2 Negativamente
- 3 Né positivamente né negativamente
- 4 Positivamente
- 5 Molto positivamente

**VA04.** Riesci a individuare chiaramente le funzioni assegnate alle singole unità di personale e a capire a chi rivolgerti per ottenere il servizio richiesto?

- 1 No
- 2 Più no che si
- 3 Né sì, né no
- 4 Più sì che no
- 5 Sì

**VA05.** Come valuti, complessivamente, la disponibilità del personale amministrativo del Dipartimento?

- 1 Molto negativamente
- 2 Negativamente
- 3 Né positivamente né negativamente
- 4 Positivamente
- 5 Molto positivamente

**VA06.** Valuta se è necessario migliorare i seguenti servizi e come:

AREA	No	Più no che si	Né si né no	Più sì che no	Si	Non so / non lo utilizzo	Se necessario un miglioramento (risposte da "Più no che sì" a "Sì"), indica l'ambito o la motivazione
01. Acquisti beni e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
02. Dottorato di ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
03. Gestione amministrativo-contabile delle convenzioni conto terzi e/o trials clinici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
04. Gestione amministrativo-contabile e monitoraggio dei progetti di ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
05. Gestione pratiche di autorizzazione incarichi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
06. Liquidazione delle missioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
07. Reclutamento personale esterno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
08. Supporto alla didattica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
09. Supporto all'organizzazione di convegni e seminari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10. Trasparenza e Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
11. Altro (specificare): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

**VA07.** Come valuti, complessivamente, la gestione amministrativa del Dipartimento?

- 1 Molto negativamente
- 2 Negativamente
- 3 Né positivamente né negativamente
- 4 Positivamente
- 5 Molto positivamente

**VA08.** **SI ATTIVA SOLO SE IL RUOLO INDICATO NEL DB E' PROFESSORE O RICERCATORE.** Durante l'anno 2017, sei stato Coordinatore di master, Direttore di corsi di perfezionamento, Direttore di corsi di aggiornamento

professionale, Coordinatore di corsi di Dottorato o Direttore di Scuole di specializzazione con sede amministrativa nel tuo dipartimento di afferenza? (*è possibile selezionare più di una scelta*)

- 1 Coordinatore di master/Direttore di corsi di perfezionamento/ Direttore di corsi di aggiornamento professionale
- 2 Coordinatore di corsi di Dottorato
- 3 Direttore di Scuole di specializzazione
- 4 Nessuno degli incarichi in elenco

**VA08a. SI ATTIVA SOLO SE LA SCELTA 1 DI VA08 E' SELEZIONATA.** Come valuti il servizio fornito dall'Amministrazione del dipartimento in merito all'attivazione/rinnovo/gestione del Master/Corso di Perfezionamento/Corso di aggiornamento professionale?

- 1 Molto negativamente
- 2 Negativamente
- 3 Né positivamente né negativamente
- 4 Positivamente
- 5 Molto positivamente

**VA08b. SI ATTIVA SOLO SE LA SCELTA 2 DI VA08 E' SELEZIONATA.** Come valuti il servizio fornito dall'Amministrazione del dipartimento in merito all'attivazione/rinnovo/gestione del corso di Dottorato?

- 1 Molto negativamente
- 2 Negativamente
- 3 Né positivamente né negativamente
- 4 Positivamente
- 5 Molto positivamente

**VA08c. SI ATTIVA SOLO SE LA SCELTA 3 DI VA08 E' SELEZIONATA.** Come valuti il servizio fornito dall'Amministrazione del dipartimento in merito all'attivazione/rinnovo/gestione della Scuola di Specializzazione?

- 1 Molto negativamente
- 2 Negativamente
- 3 Né positivamente né negativamente
- 4 Positivamente
- 5 Molto positivamente

**VA09. SI ATTIVA SOLO SE IL DIPARTIMENTO E' DI AREA BIOMEDICA** Consideri migliorativa la ricollocazione delle unità amministrative afferenti al tuo Dipartimento in un'unica struttura, quale il NIC, dove possano interagire con le unità afferenti agli altri dipartimenti di area biomedica e dove siano organizzati per funzione anziché per dipartimento di appartenenza?

- 1 No
- 2 Più no che sì
- 3 Né sì, né no
- 4 Più sì che no
- 5 Sì

**VA10.** Nello spazio seguente puoi esprimere ulteriori valutazioni e/o suggerimenti (*facoltativo*):

---

---

### Messaggio finale

Grazie per la disponibilità e per il tempo impiegato!

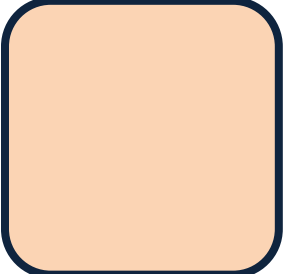
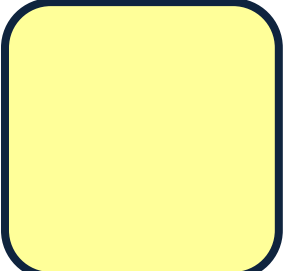
# PIANO EDILIZIO TRIENNALE 2018/in corso triennio 2018/2020

Anno 2018 - CdA del 29/01/2018 - All. A

	Opera 1	Opera 2	Opera 3	Opera 4	Opera 5	Opera 6	Opera 7	Opera 8	3° Accordo di progr.	Leggi Speciali	L.338/00 Università	L.338/00 Ministero	Bilancio Università	Sommano
<b>2018</b>	220.255,46	4.617.204,66	115.589,95	0,00	2.234.443,17	852.840,88	4.080.235,79	293.315,20	64.424,85	356.010,46	286.991,23		2.662.112,06	<b>15.783.423,71</b>
<b>2019</b>					6.658.555,36	2.044.937,32	9.435.033,96	5.549.566,31		3.490.203,36	346.708,04	127.487,00	2.495.346,98	<b>30.147.838,33</b>
<b>2020</b>					1.860.025,87		684.588,44	1.649.847,38					255.227,98	<b>4.449.689,67</b>
<b>2021</b>					642.597,78									<b>642.597,78</b>
<b>Oltre</b>							0,00							<b>0,00</b>
<b>Sommano</b>	220.255,46	4.617.204,66	115.589,95	0,00	11.395.622,18	2.897.778,20	14.199.858,19	7.492.728,89	64.424,85	3.846.213,82	633.699,27	127.487,00	5.412.687,02	<b>51.023.549,49</b>

	a riportare sommano	Capitali da permuta	Altri Capitali	Altri Funzionamento	Totale complessivo	Triennio 2019- 2021	Triennio 2018- 2020
<b>2018</b>	15.783.423,71		1.435.685,16		17.219.108,87		
<b>2019</b>	30.147.838,33	0,00	1.799.530,91	173.058,85	32.120.428,09		
<b>2020</b>	4.449.689,67		5.999.704,22	161.040,88	10.610.434,77	43.446.660,64	
<b>2021</b>	642.597,78			73.200,00	715.797,78		59.949.971,73
<b>Oltre</b>	0,00				0,00		
<b>Sommano</b>	51.023.549,49	0,00	9.234.920,29	407.299,73	60.665.769,51		

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**AMBITO OBIETTIVI DI FUNZIONE**  
**PER POTENZIAMENTO RETE PROFESSIONALE**  
**E COLLEGAMENTO CON PROGETTI DI PRODUTTIVITA'**

<i>Simbolo</i>	<i>Significato</i>
	Funzione/i a cui viene assegnato l'obiettivo individuale (personale con incarico ovvero EP di base).
	Unità organizzative selezionate per contribuire con specifiche azioni al raggiungimento dell'obiettivo. In questo ambito possono essere individuati i progetti di produttività.

Dirigente Area  
Servizi Finanziari  
ed Economici

UP  
Bilancio

RAD

<b>Obiettivo</b>	Implementazione modalità di redazione del bilancio di previsione
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Predisposizione budget economico e budget degli investimenti 2019 secondo le nuove modalità entro le scadenze previste dal regolamento di Ateneo per l'amministrazione, finanza e contabilità
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Elaborazione previsioni dei costi di competenza da inserire nel budget economico ed in quello degli investimenti per l'esercizio 2019 distinguendo tra costi a carico di ricavi relativi ad esercizi ante 2018 dai costi a carico di ricavi di competenza dell'esercizio 2019

UP  
Servizi di  
Ragioneria e  
Contabilità

PP  
Adempimenti  
Fiscali

FR  
Coordinamento  
contabile  
strutture

<b>Obiettivo</b>	Implementazione sistemi di monitoraggio della tempestività dei pagamenti su fatture di acquisto e sui tempi di incasso delle fatture di vendita.
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Predisposizione report trimestrali suddivisi per UO tramite applicativo U-Gov e Piattaforma dei crediti commerciali.
<b>Target Obiettivo</b>	Per le fatture di acquisto verifica del rispetto dei tempi di pagamento previsti dalla normativa vigente, per le fatture di vendita verifica dei tempi medi di incasso.
<b>Azione (descrivere)</b>	In base ai risultati dei monitoraggi per le fatture di acquisto sviluppo di azione di supporto alle UO per gli adempimenti di pagamento e inserimento dei dati in piattaforma, per le fatture di vendita potenziamento delle azioni di sollecito nei confronti dei debitori.



Coordinamento  
tecnico delle  
attività interne  
di SIAF

UF  
Gestione Giuridica  
ed Economica del  
Personale non  
strutturato

<b>Obiettivo</b>	Dematerializzazione modulistica inquadramento fiscale e previdenziale per lavoratori autonomi
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Predisposizione documento di analisi, creazione e messa in funzione procedura
<b>Target Obiettivo</b>	Predisposizione azioni indicatore entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Analisi stato dell'arte e predisposizione piano di lavoro al fine di creare una procedura guidata per la compilazione da parte del lavoratore autonomo della modulistica relativa ad inquadramento fiscale e previdenziale

Dirigente  
OS - Centrale  
Acquisti

FR  
Procedure di  
approvvigionamento  
beni, servizi e  
appalti lavori

RAD di processo

FS - Dipartimenti  
Amministrativi

<b>Obiettivo</b>	Implementazione e ottimizzazione del processo acquisti
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Realizzazione delle linee guida e di almeno due delle ulteriori azioni Realizzazione di almeno 6 incontri interni a carattere formativo e di confronto
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione linee guida, modulistica e applicativo Realizzazione di incontri formativi sulla predisposizione degli atti di gara

Dirigente Area  
Affari Generali e  
Legali

FT  
Comunicazione

RAD o UP  
competente per  
materia

<b>Obiettivo</b>	Revisione regolamenti in chiave di semplificazione (quali premialità docenti e valutazioni)
<b>Indicatore Obiettivo</b>	N. regolamenti rivisti
<b>Target Obiettivo</b>	3 regolamenti rivisti
<b>Azione (descrivere)</b>	

Dirigente Area  
Servizi  
Patrimoniali e  
Logistici

Servizi  
patrimoniali

FR  
Acquisti e Servizi  
Economali

<b>Obiettivo</b>	Rinegoziazione contratto pulizie su nuovi servizi a isorisorse
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Contratto pulizie esecutivo
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 30-09-2018 o entro 3 mesi dall'aggiudicazione CONSIP
<b>Azione (descrivere)</b>	Adeguamento contratto pulizie sulla convenzione Consip fm 4 e con specifico riferimento ai servizi attribuiti alla competenza dell'Area.

Gestione delle  
aule e strutture

Area per  
l'Innovazione e  
Gestione dei  
sistemi  
informativi e  
informatici

EP Giuricin

<b>Obiettivo</b>	Miglioramento tasso utilizzo aule e spazi didattici connesso al miglioramento e ammodernamento audiovisivo delle aule
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Elevazione percentuale utilizzo aule e spazi didattici rispetto al 2017
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Monitoraggio-rilevazione-valutazione-proposta

Servizi Generali

<b>Obiettivo</b>	Definizione della proposta di regolamentazione relativa alla Concessione e utilizzo degli spazi universitari
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Redazione e presentazione agli organi consultivi entro giugno
<b>Target Obiettivo</b>	Approvazione entro il 30-09-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione atti e proposte

Area per  
l'Innovazione e  
Gestione dei  
Sistemi  
informativi ed  
Informatici

FR  
Supporto al Nucleo  
di Valutazione e  
Struttura Tecnica  
Permanente

FR  
Piano Integrato  
Monitoraggio e  
Valutazione

<b>Obiettivo</b>	Revisione applicativo Performance
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione applicativo
<b>Target Obiettivo</b>	Applicativo funzionante entro il 30-06-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Revisione applicativo in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – SMVP

Area per  
l'Innovazione e  
Gestione dei  
sistemi  
informativi e  
informatici

UP  
E-Learning e  
Formazione  
Informatica

Scuole

<b>Obiettivo</b>	Promozione della didattica in e-learning.
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione di materiale informativo (video o lezioni) e laboratori dedicati
<b>Target Obiettivo</b>	12 (video + lezioni + laboratori)
<b>Azione (descrivere)</b>	La didattica in e-learning richiede un importante lavoro di condivisione e formazione all'utenza finalizzato a promuovere i metodi e le tecniche a supporto dell'attività universitaria dell'Ateneo fiorentino

Dirigente Area per  
l'Innovazione e  
Gestione dei  
sistemi  
informativi e  
informatici

Coordinamento  
tecnico delle  
attività territoriali  
di SIAF

<b>Obiettivo</b>	Miglioramento della qualità della rete wifi in Ateneo
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Attivazione della rete wifi ad alta densità
<b>Target Obiettivo</b>	Completamento procedure di acquisto e attivazione di 2 plessi
<b>Azione (descrivere)</b>	Lo standard attuale delle rete wifi di Ateneo non permette un utilizzo ottimale nelle situazioni di afflusso rilevante di presenze, è necessario quindi procedere all'evoluzione tecnologica dell'attuale sistema fornendo una migliore qualità della connessione wifi

Dirigente  
Area Edilizia

Manutenzione  
Ordinaria

<b>Obiettivo</b>	Adesione a FM4 Consip
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Stipula contratti
<b>Target Obiettivo</b>	Aggiudicazione entro il 30-06-2018 e stipula contratto entro 6 mesi dall'aggiudicazione
<b>Azione (descrivere)</b>	Azioni negoziali per adesione a FM4 Consip: definizione dei parametri contrattuali e quadri comparativi di spesa

UP  
Piano Edilizio

Centrale  
Acquisti

<b>Obiettivo</b>	Revisione modulistica gara
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Stato di avanzamento predisposizione modelli
<b>Target Obiettivo</b>	Verifica avanzamento attività: il 28-02-2018 Tempistica: entro il 31-03-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione degli atti tecnico amministrativi "tipo" per lo svolgimento dell'endo-procedimento di gara.

Area per la  
Valorizzazione  
del Patrimonio  
Culturale

UF  
Servizio  
Prevenzione e  
Protezione

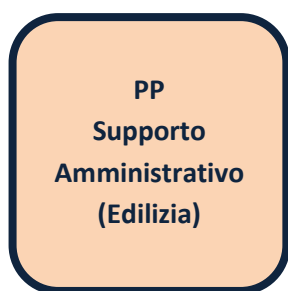
Area per  
l'Innovazione e  
Gestione dei  
Sistemi  
informativi ed  
Informatici

Formazione

<b>Obiettivo</b>	Regolamento antifumo
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Approvazione del Regolamento antifumo
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 30-06-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Implementazione cartellonistica



<b>Obiettivo</b>	Procedura di restituzione del padiglione di Neurologia alla Città Metropolitana di Firenze
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Atti predisposti
<b>Target Obiettivo</b>	Verifica avanzamento attività: il 31-06-2018 Tempistica: entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione atti propedeutici alla formale restituzione del padiglione di Neurologia all'interno del campus di Careggi alla Città Metropolitana di Firenze



<b>Obiettivo</b>	Revisione procedura affidamento lavori in accordi quadro
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Procedure e modulistica revisionati
<b>Target Obiettivo</b>	Verifica avanzamento attività: il 31-03-2018 Tempistica: entro il 30-06-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Redazione delle procedure e della modulistica tipo per l'affidamento dei lavori in accordo quadro secondo il disposto di cui all'art. 54 del D.lgs. 50/2016 e ss.mm.ii.



<b>Obiettivo</b>	Redazione del piano di manutenzione
<b>Indicatore Obiettivo</b>	n. verifiche effettuate sul totale previsto per tipologia di manutenzione
<b>Target Obiettivo</b>	Verifiche effettuate al 31-08-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	<p>Redazione del piano di manutenzione e del relativo programma che preveda un sistema di controlli e di interventi da eseguire, a cadenze temporalmente o altrimenti prefissate, al fine di una corretta gestione del bene e delle sue parti nel corso degli anni.</p> <p>Il Piano di manutenzione e il relativo programma dovrà essere articolato secondo i tre sottoprogrammi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. il sottoprogramma delle prestazioni, che prende in considerazione, per classe di requisito, le prestazioni fornite dal bene e dalle sue parti nel corso del suo ciclo di vita;</li> <li>2. il sottoprogramma dei controlli, che definisce il programma delle verifiche e dei controlli al fine di rilevare il livello prestazionale (qualitativo e quantitativo) nei successivi momenti della vita del bene, individuando la dinamica della caduta delle prestazioni aventi come estremi il valore di collaudo e quello minimo di norma;</li> <li>3. il sottoprogramma degli interventi di manutenzione, che riporta in ordine temporale i differenti interventi di manutenzione, al fine di fornire le informazioni per una corretta conservazione del bene.</li> </ol>



<b>Obiettivo</b>	Garantire all'Ateneo un sistema efficiente e trasparente di monitoraggio del tempo produttivo dedicato dal personale coinvolto ai progetti di ricerca (applicativo rinnovato e ampliato: TEMPrO)
<b>Indicatore Obiettivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Installazione dell'applicativo e formazione del personale che lavora nella ricerca;</li> <li>b) % di personale coinvolto in progetti di ricerca che utilizza l'applicativo.</li> </ol>
<b>Target Obiettivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Applicativo disponibile entro giugno 2018; 100% del personale formato;</li> <li>b) 70% entro dicembre 2018.</li> </ol>
<b>Azione (descrivere)</b>	Implementazione e diffusione di un applicativo per la tracciabilità del tempo produttivo dedicato alla ricerca

**Area Servizi alla  
Ricerca e al  
Trasferimento  
Tecnologico -  
CsaVRI**

<b>Obiettivo</b>	Coordinamento azioni di supporto ai Dipartimenti di Eccellenza
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Azioni da cronoprogramma
<b>Target Obiettivo</b>	Rispetto cronoprogramma l'anno
<b>Azione (descrivere)</b>	Raccordo con le strutture coinvolte e supporto alla rendicontazione dei progetti

**UF  
Progetti di  
Ricerca  
Internazionali**

**FS - Dipartimenti  
Ricerca**

<b>Obiettivo</b>	Garantire all'Ateneo un sistema di monitoraggio/osservatorio sulla ricerca svolta in Ateneo
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Percentuale dei ricercatori che utilizza l'applicativo
<b>Target Obiettivo</b>	Incremento del 10% dell'utilizzo dell'applicativo da parte dei ricercatori
<b>Azione (descrivere)</b>	Incremento dell'utilizzo dell'Applicativo Anagrafe della Ricerca attraverso un'attività di sensibilizzazione e informazione presso i Dipartimenti. Si attesta che al 31-12-2017 circa il 40% dei ricercatori utilizza l'applicativo.

**UF  
Spin Off,  
Brevetti e  
Laboratori  
Congiunti**

**FS - Dipartimenti  
Rapporti con  
terzi**

**UP  
Management  
tecnico - CsaVRI**

<b>Obiettivo</b>	Revisione regolamentazione in materia di spin-off e laboratori congiunti
<b>Indicatore Obiettivo</b>	n. di documenti rivisti
<b>Target Obiettivo</b>	2 documenti rivisti (Regolamento e linee guida)
<b>Azione (descrivere)</b>	Revisione regolamento Laboratori congiunti e sua diffusione Diffusione delle Linee guida sui rapporti fra Strutture di Ricerca e Spin-Off Start up accademiche

Dirigente  
FT - Formazione

FS - Dipartimenti  
Internazionalizz.

<b>Obiettivo</b>	Sviluppo della collaborazione con le Istituzioni internazionali
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Numero di domande mobilità staff training attivate
<b>Target Obiettivo</b>	Incremento del 10% della mobilità al 2017
<b>Azione (descrivere)</b>	Ottimizzazione procedura e tempi di partenza

Dirigente Area  
Risorse Umane

UP  
Amministrazione  
del Personale  
Docente

<b>Obiettivo</b>	Revisione Regolamento valutazione professori e ricercatori
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Regolamento adottato
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Revisione regolamento esistente in chiave di semplificazione applicativa

Mobilità  
Studentesca

Coordinamento  
Relazioni  
Internazionali

Dipartimenti

Scuole

<b>Obiettivo</b>	Mappatura processo – Eliminazione criticità
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Omogeneizzazione modulistica
<b>Target Obiettivo</b>	Realizzazione manuale di procedure condivise
<b>Azione (descrivere)</b>	Incontri e confronti tematici



Dirigente  
Area Servizi alla  
Didattica

FR  
Scuole

<b>Obiettivo</b>	Costituzione rete professionale didattica
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Incontri per la condivisione delle procedure
<b>Target Obiettivo</b>	6 incontri
<b>Azione (descrivere)</b>	Aggiornamento e condivisione procedure

Area Servizi alla  
Didattica

FS  
Offerta post-  
laurea

UF  
Sportello Unico  
Capponi

<b>Obiettivo</b>	Ottimizzazione del PF24 – processo formativo che costituisce uno dei 2 requisiti necessari alla partecipazione al Concorso Nazionale FIT per l’insegnamento negli istituti secondari di primo e secondo grado
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Realizzazione delle linee guida e di almeno una delle ulteriori azioni
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione linee guida, Pagina web, modulistica e applicativo

Area Servizi  
alla Didattica

Area Servizi  
Economici,  
patrimoniali  
e logistici

FS  
Assicurazione  
qualità

UF  
Interventi a  
favore degli  
Studenti

UF  
Sportelli  
Unici

<b>Obiettivo</b>	Istituzione tavolo tecnico con studenti per la progettazione dei servizi (allestimento schermi)
<b>Indicatore Obiettivo</b>	n. di incontri con studenti Questionario di gradimento dei servizi
<b>Target Obiettivo</b>	Almeno 5 incontri con gli studenti Esito questionario almeno sufficiente
<b>Azione (descrivere)</b>	Incontri con rappresentanti studenti e/o focus group per la definizione e successiva progettazione di servizi

Dirigente Area  
per la  
Valorizzazione  
del Patrimonio  
Culturale

Sezioni del  
Sistema  
Museale

<b>Obiettivo</b>	Implementazione nuovo disegno organizzativo dell'Area e applicazione nuovo Regolamento
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Elaborazione e approvazione normativa a supporto
<b>Target Obiettivo</b>	Approvazione entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Implementazione nuovo disegno organizzativo dell'Area

Sistema  
Bibliotecario di  
Ateneo

<b>Obiettivo</b>	Implementazione nuovo gestionale
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Approvazione nuova normativa servizi a supporto
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Revisione attuali regolamenti e adeguamento

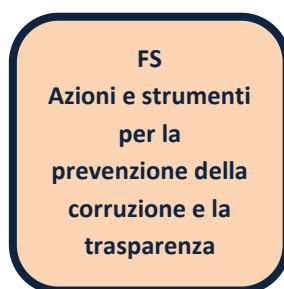
RAD  
Area Medica

UF  
Didattica integrata con  
Servizio Sanitario  
Regionale e con la  
Scuola di Scienze della  
Salute Umana

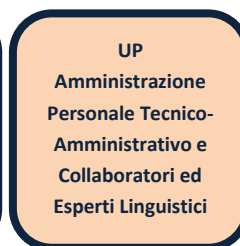
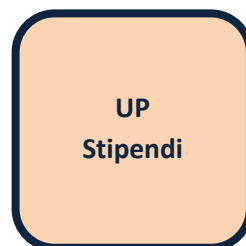
<b>Obiettivo</b>	Razionalizzazione processi a seguito del trasferimento al NIC
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Customer Dipartimenti specifica (domanda VA09)
<b>Target Obiettivo</b>	Punteggio di almeno 4 su 5
<b>Azione (descrivere)</b>	Revisione procedure e dotazioni



<b>Obiettivo</b>	Database convenzioni esistenti, sia attive che passive
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Scadenziario di Ateneo
<b>Target Obiettivo</b>	Realizzazione azioni entro il 31-12-2018
<b>Azioni (descrivere)</b>	Censimento e revisione format – dati rilevanti da includere: importi, oggetto, scadenze.



<b>Obiettivo</b>	Revisione e mappatura processo reclutamento docenti
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Approvazione nuovi regolamenti sulle chiamate di professori e ricercatori
<b>Target Obiettivo</b>	Approvazione entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Redazione regolamenti e procedure reclutamento docenti



<b>Obiettivo</b>	Adozione strumenti per la programmazione costi risorse umane
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Utilizzo dell'applicativo
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Adozione apposito applicativo Cineca per la stima dei costi pluriennali del personale strutturato, configurazione e messa in funzione

**UF**  
Interventi a favore degli Studenti

**UF**  
Prodotti e Strumenti per la Comunicazione Istituzionale e per gli Studenti

**FS**  
Comunicazione interna e social del Rettore

<b>Obiettivo</b>	Coinvolgimento studenti per progettazione della revisione dei Social
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Numero di incontri con gli studenti
<b>Target Obiettivo</b>	Almeno 5 incontri effettuati
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione focus group

**UP**  
Servizi alla Ricerca, Banche Dati e Risorse

**UP**  
Affari Generali

<b>Obiettivo</b>	Adeguamento del Regolamento dei Centri di Servizio
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Approvazione del nuovo Regolamento
<b>Target Obiettivo</b>	Adozione del Regolamento entro il 30-06-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Revisione del Regolamento dei Centri di Servizio

**UF**  
Supporto all'Organizzazione e alla Pianificazione Strategica ed Integrata

**RAD**  
di rete

**Comunicazione e Public Engagement**

<b>Obiettivo</b>	Sistematizzazione indagini di customer
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Svolgimento delle azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 30-09-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Analisi lista indagini attive/da attivare con indicazione di coorti e periodi di somministrazione in collaborazione anche con DISIA

**Formazione**

<b>Obiettivo</b>	Professionalizzazione del personale per funzione
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Numero di corsi specifici attivati
<b>Target Obiettivo</b>	Frequenza media dei corsi specifici del 70 % rispetto alla capienza massima del corso
<b>Azione (descrivere)</b>	Corsi mirati per funzione

**FR  
Dottorato**

**UP  
Internazionalizzazione**

<b>Obiettivo</b>	Revisione procedure e sviluppo comunicazione internazionale
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Customer specifica su internazionalizzazione
<b>Target Obiettivo</b>	Esiti customer almeno pari alla sufficienza o superiori
<b>Azione (descrivere)</b>	Formazione/stage in altro Ateneo – gruppi di lavoro Traduzione delle comunicazioni

**FR  
CLA**

**FR  
Sistema  
Museale**

**FR  
Sistema  
Bibliotecario  
di Ateneo**

**FR  
CSAVRI**

**FR  
SIAF**

<b>Obiettivo</b>	Omogeneizzazione procedure comuni
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Produzione manuale procedure condivise
<b>Target Obiettivo</b>	Messa in esercizio del manuale procedure condivise
<b>Azione (descrivere)</b>	Incontri specifici di raccordo e reingegnerizzazione procedure comuni (almeno 5)

FS - Dipartimenti  
Didattica

Coordinamento  
RAD  
(UP – Funzioni  
direzionali)

<b>Obiettivo</b>	Procedure per offerta post-laurea (servizi di supporto)
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Customer Dipartimento
<b>Target Obiettivo</b>	Esito customer in merito all'adozione procedure
<b>Azione (descrivere)</b>	Sviluppo capitolato o acquisizione strumenti per erogazione di servizi

FS  
Valorizzazione  
Archivio Storico

<b>Obiettivo</b>	Sviluppo comunicazione digitale per gli archivi
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Definizione percorso web
<b>Target Obiettivo</b>	Approvazione da parte della Commissione archivi entro il 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	Cernita modulistica attuale, revisione sito web, realizzazione nuovo ambiente web

EP di processo  
(Pilotto)

UP  
Amministrazione  
Personale Tecnico-  
Amministrativo e  
Collaboratori ed  
Esperti Linguistici

<b>Obiettivo</b>	Revisione regolamento di accesso alla Dirigenza
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Approvazione regolamento
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 30-06-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Redazione regolamento e revisione procedure

**FS**  
**Coordinamento  
e monitoraggio  
servizi**

<b>Obiettivo</b>	Sviluppo procedure nuovo gestionale dei servizi bibliotecari
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Adeguamento processi recupero dati, elaborazione e monitoraggio
<b>Target Obiettivo</b>	Aggiornamento sistema di gestione dati entro il 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	Analisi reportistica nuovo gestionale, elaborazione nuovi report, aggiornamento db, produzione report aggiornati

**EP di processo  
(Carresi)**

<b>Obiettivo</b>	Migliorare la comunicazione, le azioni e razionalizzare i tempi ai fini della programmazione didattica
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Predisposizione linee guida
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione linee guida, diffusione informazioni

**FS**  
**Rapporti con i  
media**

<b>Obiettivo</b>	Promozione divulgazione scientifica
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione di progetti divulgativi per il raccordo con i media per la promozione della produzione scientifica UniFi
<b>Target Obiettivo</b>	Almeno due progetti divulgativi
<b>Azione (descrivere)</b>	Censimento attività di ricerca; evidenziazione sui media

**UP**  
**Servizi di**  
**Comunicazione**

<b>Obiettivo</b>	Sviluppo della comunicazione digitale
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Implementazione Unifimagazine e nuova release sito web unifi
<b>Target Obiettivo</b>	Entro 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	Concertazione con FUP, Siaf e Dida per sviluppo Magazine e sito

**UP**  
**Archivio e**  
**trattamento**  
**degli atti**

**Area Servizi**  
**Economici,**  
**patrimoniali e**  
**logistici**

<b>Obiettivo</b>	Semplificazione procedure scarto archivistico
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Redazione prontuario e Massimario di scarto
<b>Target Obiettivo</b>	Realizzazione prontuario entro il 30-06-2018 e distribuzione alle unità amministrative; Realizzazione Massimario entro 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	Verifica Massimari già elaborati da altri Enti; cernita documenti; verifica con titolare titulus; definizione modalità di scarto e conservazione

**FS**  
**Gestione flusso**  
**documentale**

<b>Obiettivo</b>	Dematerializzazione procedure archivio corrente
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Cernita e procedure da dematerializzare
<b>Target Obiettivo</b>	Almeno due entro il 31/12/2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Definizione processo da dematerializzare, definizione conservazione digitale documenti, indicazioni operative



**PP**  
**Laboratorio**  
**Multimediale**

<b>Obiettivo</b>	Implementazione del laboratorio per finalità didattiche e/o per eventi
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Redazione protocollo di uso
<b>Target Obiettivo</b>	Entro 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	Coinvolgimento cattedre interessate



<b>Obiettivo</b>	Messa in produzione di un nuovo sistema informatico di call center
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Attivazione procedura per tutto l'Ateneo
<b>Target Obiettivo</b>	Entro 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	L'evoluzione dei sistemi informativi ed il contesto organizzativo richiedono una gestione adeguata della registrazione e presa in carico delle esigenze dell'utenza. Si impone quindi la progettazione e attivazione di un nuovo sistema di call center.

**FR**  
**Comunicazione**  
**in rete (SIAF)**

<b>Obiettivo</b>	Reingegnerizzazione del sistema di gestione mail e mailing-list
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Attivazione in produzione
<b>Target Obiettivo</b>	Entro 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	Progettazione e realizzazione di una procedura semplificata per la gestione (creazione/modifica/recupero pwd/cancellazione) delle mail e mailing-list.

**FR  
Data Center  
(SIAF)**

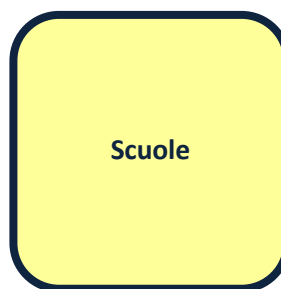
<b>Obiettivo</b>	Progettazione evolutiva del data center per i sistemi core
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Progetto esecutivo e attivazione
<b>Target Obiettivo</b>	Migrazione di almeno una procedura entro 31/12
<b>Azione (descrivere)</b>	E' necessario procedere prima possibile con un upgrade tecnologico tramite progettazione, attivazione e migrazione dei sistemi.

**Coordinamento  
Relazioni  
Internazionali**

<b>Obiettivo</b>	Promozione competitività internazionale Ateneo
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Monitoraggio attività svolte dai dipartimenti nell'ambito degli accordi di collaborazione culturale e scientifica
<b>Target Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Azione (descrivere)</b>	Monitoraggio attività svolte negli anni 2016 e 2017 dai dipartimenti nell'ambito degli accordi di collaborazione culturale e scientifica con università estere. Censimento delle convenzioni per collaborazioni scientifiche stipulate dai dipartimenti

**Piattaforma  
Orientamento e  
Job Placement**

<b>Obiettivo</b>	Monitoraggio e riesame dei servizi di Orientamento in ingresso e dell'azione di reclutamento dei tutor ad essi collegata.
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Riesame dei servizi, dell'azione di reclutamento, delle azioni finalizzate al PRO3, della promozione e comunicazione. Anno 2017.
<b>Target Obiettivo</b>	Obiettivi di miglioramento e/o azioni correttive di immediata applicazione per ciascun servizio.
<b>Azione (descrivere)</b>	Stesura del Riesame e redazione del Piano di Miglioramento con priorità sui servizi ritenuti strategici



<b>Obiettivo</b>	Centralizzazione fasi della procedura di attivazione dei tirocini non-curricolari
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Definire procedura/mappatura per l'attivazione dei tirocini non-curricolari nel rispetto delle singole normative regionali
<b>Azione (descrivere)</b>	Mappatura delle procedure di attivazione in Regione Toscana e in almeno altre due regioni italiane



<b>Obiettivo</b>	Semplificare e dematerializzare il flusso documentale e le procedure relative ai master, ai corsi di perfezionamento e di aggiornamento
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Approvazione Regolamento per master, corsi di perfezionamento e di aggiornamento
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione Regolamento per master, corsi di perfezionamento e di aggiornamento



<b>Obiettivo</b>	Migliorare i servizi agli studenti, migliorare la comunicazione in merito ai servizi resi e agli standard da raggiungere
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Carta dei servizi
<b>Azione (descrivere)</b>	Benchmark – Individuazione standard Predisposizione Carta dei Servizi



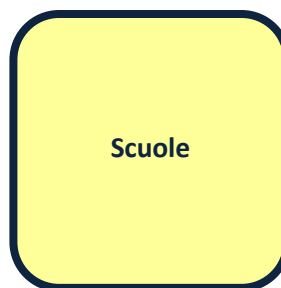
<b>Obiettivo</b>	Assicurare una corretta gestione del contenzioso studenti medicina
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Rispetto tempi
<b>Azione (descrivere)</b>	Preparazione istruttoria per ufficio legale Garantire integrazione con numero programmato



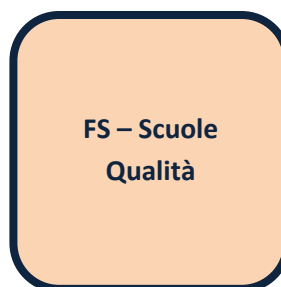
<b>Obiettivo</b>	Migliorare l'attrattività dell'ateneo: migliorare la comunicazione e la diffusione delle informazioni indirizzate agli studenti stranieri
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Informazioni pubblicate nel sito di ateneo
<b>Azione (descrivere)</b>	Individuazione standard pagina web per servizi di segreteria studenti stranieri Benchmark Informazioni utili allo studente al fine favorire l'inserimento in Ateneo



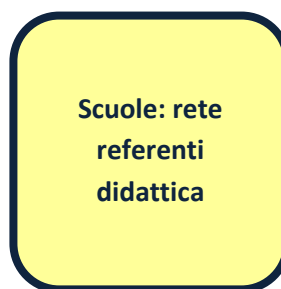
<b>Obiettivo</b>	Promuovere il diritto allo studio: migliorare la comunicazione e la trasparenza, alla luce del dettato normativo, della contribuzione degli studenti; promuovere ed attuare l'omogeneizzazione dei servizi agli studenti
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Regolamento Contribuzione Studentesca
<b>Azione (descrivere)</b>	Predisposizione Regolamento;



<b>Obiettivo</b>	Migliorare i servizi agli studenti e garantire standard adeguati
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Carta dei servizi
<b>Azione (descrivere)</b>	Individuazione standard Benchmark Informazioni utili allo studente al fine migliorare la conoscenza del servizio e i relativi standard



<b>Obiettivo</b>	Migliorare la qualità delle informazioni destinate agli studenti
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Realizzazione azioni previste
<b>Target Obiettivo</b>	Realizzazione delle linee guida e di almeno una delle ulteriori azioni
<b>Azione (descrivere)</b>	Analisi documentale: monitoraggio e trasmissione dati; incrementare le informazioni nei Syllabus non compilati; garantire informazioni standard nei siti web corsi di studio e scuole



<b>Obiettivo</b>	Migliorare la comunicazione in merito alle azioni, agli standard e ai tempi da seguire ai fini della programmazione didattica
<b>Indicatore Obiettivo</b>	n. di incontri con referenti didattica delle Scuole
<b>Target Obiettivo</b>	Almeno n. 5 incontri con referenti didattica delle Scuole
<b>Azione (descrivere)</b>	Incontri con referenti Scuola ai fini della programmazione didattica



<b>Obiettivo</b>	Promozione del Museo di Storia Naturale
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Numero prototipi sviluppati
<b>Target Obiettivo</b>	80% dei prototipi sviluppati entro 31-12-2018 rispetto al totale definito.
<b>Azione (descrivere)</b>	Riorganizzazione del bookshop del Museo con il coinvolgimento della Comunicazione e Public Engagement per lo sviluppo di un numero di prodotti definito nella fase iniziale dell'obiettivo.



<b>Obiettivo</b>	Implementazione procedure catalografiche
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Avvio e messa a regime delle procedure catalografiche del gestionale Alma in colloquio Indice nazionale
<b>Target Obiettivo</b>	Entro 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Analisi e verifica delle procedure lato Alma e lato Indice. Risoluzione dei problemi



<b>Obiettivo</b>	Implementazione servizi bibliotecari on line
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Sviluppo dello strumento di ricerca One-search
<b>Target Obiettivo</b>	Entro il 31-12-2018
<b>Azione (descrivere)</b>	Definizione del piano di integrazione dei db



<b>Obiettivo</b>	Valutazione stress lavoro-correlato
<b>Indicatore Obiettivo</b>	Verifica indagini benessere organizzativo
<b>Target Obiettivo</b>	Proposta di un questionario ad-hoc sinergico con il BO del Good Practice
<b>Azione (descrivere)</b>	Costituzione di una commissione interdisciplinare per la creazione di dati per analisi (linee guida INAIL)



<b>Obiettivo</b>	Revisione convenzioni in conto terzi in ambito Aziendale (SSN)
<b>Indicatore Obiettivo</b>	N. convenzioni revisionate
<b>Target Obiettivo</b>	100% delle convenzioni previste
<b>Azione (descrivere)</b>	

	14/5/02 DDPP	14/5/02 UNIVERS. di progr.	3° Accordo di progr.	Leggi Speciali	L.338 Università	L.338 Ministero	Bilancio Università	Sommario	Manut. Ordinaria	Totale stanziament.
<b>01.01.01.05.01.02</b>										
<b>20</b>		60.000,00						60.000,00		60.000,00
		6.316,96	157.592,63					163.909,59		163.909,59
<b>161</b>		968,63						968,63		968,63
<b>231,5</b>			111.271,70					111.271,70		111.271,70
<b>250</b>		707,98		225.811,17				226.519,15		226.519,15
<b>255</b>		20.642,47	537.103,88	30.000,00				587.746,35		587.746,35
<b>256</b>			246,55					246,55		246,55
<b>258</b>		84.616,58	118.424,76					203.041,34		203.041,34
<b>269</b>		400.000,00	28.112,97		2.319,98		38.398,57	468.831,52		468.831,52
		513.252,62	1.012.752,49	255.811,17	2.319,98		38.398,57	1.822.534,83		1.822.534,83
<b>01.01.02.01.01.01</b>										
<b>15</b>			165.470,01					165.470,01		165.470,01
<b>210</b>			517.257,98					517.257,98		517.257,98
			682.727,99					682.727,99		682.727,99
<b>01.01.02.01.01.02</b>										
<b>273</b>		1.128.460,00						1.128.460,00		1.128.460,00
		1.128.460,00						1.128.460,00		1.128.460,00



# Anno 2018 Elenco annuale

	14/5/02 DDPP	14/5/02 UNIVERS. di progr.	3° Accordo di progr.	Leggi Speciali	L.338 Università	L.338 Ministero	Bilancio Università	Sommario	Manut. Ordinaria	Totale stanziam.
<b>20</b>		81.031,39						81.031,39		81.031,39
	SPESE TECNICHE E COLLAUDI									
<b>56</b>		271,80						271,80		271,80
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA - POLO SESTO F.NO E AGRARIA									
<b>159</b>	117.714,05	333.355,68						451.069,73		451.069,73
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA SICUREZZA									
<b>177</b>	12.343,13	155.974,41						168.317,54		168.317,54
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA E ADEGUAMENTO IMMOBILI POLO CENTRO STORICO E SERVIZI GENERALI									
<b>195</b>		6.286,63		77.294,39				83.581,02		83.581,02
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA E ADEGUAMENTO IMMOBILI POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO									
<b>224</b>		72.557,07						72.557,07		72.557,07
	BARRIERE ARCHITETTONICHE ATENE0									
<b>226</b>		2.822,90						2.822,90		2.822,90
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA E ADEGUAMENTO IMMOBILI POLO SCIENZE SOCIALI									
<b>243</b>	20.949,98							20.949,98		20.949,98
	BIBLIOTECA BIOLOGIA EVOLUZIONISTICA - Trasferimento Sesto F.no									
<b>255</b>	147.450,71	118.849,25	4.671,12					270.971,08		270.971,08
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ATENE0 - Edile e impiantistica									
<b>269</b>	620.729,94	138.515,41	8.693,67	22.056,06	284.671,25		105.674,23	1.180.340,56		1.180.340,56
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ATENE0 - ACCORDO QUADRO									
	919.187,81	909.664,54	13.364,79	99.350,45	284.671,25		105.674,23	2.331.913,07		2.331.913,07
	<b>Subtotale 01.01.02.01.</b>									
<b>01.01.02.01.01.08</b>										
	LAVORI PER ELIMINAZIONE RISCHIO DI ESONDAZIONE DEL CANALE di Cisto, Ombrosa - Messico in corso di idraulico									
		175.000,00						175.000,00		175.000,00
	<b>Subtotale 01.01.02.01.</b>									
<b>01.01.02.02.01.01</b>										
	Via G. Capponi, 9 - Adegumento locali per trasferimento segreteria studenti Fac. Architettura - Lettere Filosofia - Scienze della									
<b>244</b>		968,00						968,00		968,00
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ATENE0 - Edile e impiantistica									
<b>255</b>	22.144,59							22.144,59		22.144,59
	RIQUALIFICAZIONE AULE SCIENZE DELLA TERRA via La Pira									
<b>256</b>		4.912,89						4.912,89		4.912,89
	<b>Subtotale 01.01.02.02.</b>									
	22.144,59	5.880,89						28.025,48		28.025,48

	14/5/02 DDP	14/5/02 UNIVERS.	3° Accordo di progr.	Leggi Speciali	L.338 Università	L.338 Ministero	Bilancio Università	Sommario	Manut. Ordinaria	Totale stanziam.
<b>01.01.02.05.01.01</b>										
161	384,50	26.136,33						26.520,83		26.520,83
	Riqualificazione scuola di Architettura: Santa Verdiana - Santa Teresa									
243	6.459,65							6.459,65		6.459,65
	BIBLIOTECA BIOLOGIA EVOLUZIONISTICA - Trasferimento Sesto F.no									
251	20.224,42							20.224,42		20.224,42
	Cofinanziamento MIUR - Ateneo arredi									
255	20.259,23							20.259,23		20.259,23
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ATENEO - Edile e impiantistica									
274		150.000,00						150.000,00		150.000,00
	ARREDI ATENEO									
	47.327,80	176.136,33						223.464,13		223.464,13
	<b>Subtotale 01.01.02.05.</b>									
<b>01.01.02.06.01.02</b>										
15		17.322,06						17.322,06		17.322,06
	RISCHIO IDRALICO - Realizzazione di un parco con valenza di vasca di laminazione									
20	9.358,12	2.940,62	5.983,32	341,32			12.443,24	31.066,62		31.066,62
	SPESE TECNICHE E COLLAUDI									
92,3	53.434,27							53.434,27		53.434,27
	VIA G. CAPPONI, 9 - COMPLETAMENTO E AULA SCHIFF									
93,3		206.386,91						206.386,91		206.386,91
	Progetto di riordino e ampliamento P.zza Brunelleschi - Pozzo librario livello 1, 2, 3 - Sala lettura quadrilatero primo piano									
02 /								2.72		2.72
	Progetto di riordino e ampliamento P.zza Brunelleschi - Aula B primo piano									
95		7.991,94						7.991,94		7.991,94
	VIA SANTA REPARATA, 56 - RIORDINO FUNZIONALE EX CHIESA BATTILANI E ARREDI INTEGR. FINANZIAMENTO									
97	1.149,13	40.685,39	3.380,80					45.215,32		45.215,32
	SANTA TERESA - COMPLETAMENTO DELLA RIORGANIZZ. FUNZIONALE - VIA DELLA MATTONAIA									
97,1		200.000,00						200.000,00		200.000,00
	SANTA TERESA 2° LOTTO FUNZIONALE									
100		719,26						719,26		719,26
	VIA LAURA - RIORDINO FUNZIONALE E ARREDI									
101	66.656,28	654.261,29						720.917,57		720.917,57
	VIA DELLA PERGOLA, 58,60,62 - RIORDINO FUNZIONALE (esigenze area umanistica) Orbatello									
134				507,52				507,52		507,52
	FACOLTA' DI AGRARIA - EDIFICIO BIBLIOTECA, PRESIDENZE ETC.									

	14/5/02 DDPP	14/5/02 UNIVERS.	3° Accordo di progr.	Leggi Speciali	L.338 Università	L.338 Ministero	Bilancio Università	Sommario	Manut. Ordinaria	Totale stanziam.
<b>154,1</b>			11.460,83					11.460,83		11.460,83
<b>213</b>	121.000,00							121.000,00		121.000,00
<b>235</b>	192.565,53	382.275,15						574.840,68		574.840,68
<b>258</b>	61.010,82	201.941,92	41.695,94					304.648,68		304.648,68
	505.174,15	1.725.988,09	51.060,06	848,84			12.443,24	2.295.514,38		2.295.514,38
<b>Subtotale 01.01.02.06.</b>										
<b>01.01.02.06.01.03</b>										
<b>208</b>	4.781,17	35.131,64						39.912,81		39.912,81
<b>208,1</b>	1.004.802,75							1.004.802,75		1.004.802,75
	1.009.583,92	35.131,64						1.044.715,56		1.044.715,56
<b>Subtotale 01.01.02.06.</b>										
<b>A01.01.01.05.01.02</b>										
<b>159</b>			302,39					302,39		302,39
<b>161</b>			13.093,10					13.093,10		13.093,10
<b>231,2</b>			50.000,00					50.000,00		50.000,00
<b>250</b>			260.856,00					260.856,00		260.856,00
			324.251,49					324.251,49		324.251,49
<b>Subtotale A01.01.01.05</b>										
<b>A01.01.02.01.01.01</b>										
<b>210</b>							27.546,47	27.546,47		27.546,47
							27.546,47	27.546,47		27.546,47
<b>Subtotale A01.01.02.01</b>										
<b>A01.01.02.01.01.06</b>										

# Anno 2018 Elenco annuale

	14/5/02 DDPP	14/5/02 UNIVERS. di progr.	3° Accordo di progr.	Leggi Speciali	L.338 Università	L.338 Ministero	Bilancio Università	Sommario	Manut. Ordinaria	Totale stanziament.	
<b>159</b>	MANUTENZIONE STRAORDINARIA SICUREZZA										
		295.771,44						295.771,44		295.771,44	
<b>255</b>	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ATENEO - Edile e impiantistica										
		448.464,06						448.464,06		448.464,06	
<b>269</b>	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ATENEO - ACCORDO QUADRO										
		629.886,08						629.886,08		629.886,08	
		1.374.121,58						1.374.121,58		1.374.121,58	
	<b>Subtotale A01.01.02.01</b>										
	<b>A01.01.02.02.01.01</b>										
<b>161</b>	Riqualificazione scuola di Architettura: Santa Verdiana - Santa Teresa										
							73.810,00	73.810,00		73.810,00	
							73.810,00	73.810,00		73.810,00	
	<b>Subtotale A01.01.02.02</b>										
	<b>A01.01.02.06.01.02</b>										
<b>92,3</b>	VIA G. CAPPONI, 9 - COMPLETAMENTO E AULA SCHIFF										
							129.417,76	129.417,76		129.417,76	
<b>93,3</b>	Progetto di riordino e ampliamento P.zza Brunelleschi - Pozzo librario livello I, 2, 3 - Sala lettura quadrilatero primo piano										
		420.187,98						420.187,98		420.187,98	
<b>97</b>	SANTA TERESA - COMPLETAMENTO DELLA RIORGANIZZ. FUNZIONALE - VIA DELLA MATTONAIA										
		164.042,08						164.042,08		164.042,08	
<b>101</b>	VIA DELLA PERGOLA; 58,60,62 - RIORDINO FUNZIONALE (esigenze area umanistica) Orbatello										
		431.502,51						431.502,51		431.502,51	
<b>270</b>	Project Financing "Campus Firenze"										
		23.447,43					312.037,48	335.484,91		335.484,91	
		1.039.180,00					441.455,24	1.480.635,24		1.480.635,24	
	<b>Subtotale A01.01.02.06</b>										
	<b>F01.01.02.06.01.02</b>										
<b>270</b>	Project Financing "Campus Firenze"										
	625.657,18						507.242,30	1.132.899,48		1.132.899,48	
	625.657,18						507.242,30	1.132.899,48		1.132.899,48	
	<b>Subtotale F01.01.02.06</b>										
	<b>G01.01.02.06.01.02</b>										
<b>270</b>	Project Financing "Campus Firenze"										
							122.542,01	122.542,01		122.542,01	

# Anno 2018 Elenco annuale

	14/5/02 DDPP	14/5/02 UNIVERS. di progr.	3° Accordo di progr.	Leggi Speciali	L.338 Università	L.338 Ministero	Bilancio Università	Sommario	Manut. Ordinaria	Totale stanziam.
							122.542,01	122.542,01		122.542,01
	Subtotale G01.01.02.0									
<b>P01.01.01.05.01.02</b>										
161							300.000,00	300.000,00		300.000,00
	Riqualificazione scuola di Architettura: Santa Verdiana - Santa Teresa									
269							133.000,00	133.000,00		133.000,00
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA ATENE0 - ACCORDO QUADRO									
271							170.000,00	170.000,00		170.000,00
	PROGETTO PRO 3 - Op. edili complementari ammodernamento audiovisivi Ateneo									
							603.000,00	603.000,00		603.000,00
	Subtotale P01.01.01.05									
<b>P01.01.02.06.01.02</b>										
271							730.000,00	730.000,00		730.000,00
	PROGETTO PRO 3 - Op. edili complementari ammodernamento audiovisivi Ateneo									
							730.000,00	730.000,00		730.000,00
	Subtotale P01.01.02.06									
<b>U01.01.02.06.01.02</b>										
101	182.262,00							182.262,00		182.262,00
	VIA DELLA PERGOLA, 58,60,62 - RIORDINO FUNZIONALE (esigenze area umanistica) Orbatello									
	182.262,00							182.262,00		182.262,00
	Subtotale U01.01.02.06									
	4.953.050,07	7.460.835,04	64.424,85	356.010,46	286.991,23		2.662.112,06	15.783.423,71		15.783.423,71
	Totale complessivo									
	<b>UNIFI</b>	10.442.150,76								
			<b>ESTERNI</b>	5.341.272,96						
					<b>ORDINARIA</b>					

Allegato 8: Obblighi di pubblicazione								
1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE *								
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati	
<b>Disposizioni generali</b>	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Art. 10, c. 8, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231) ( <u>link</u> alla sotto-sezione Altri contenuti/Anticorruzione)	Annuale	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
			Riferimenti normativi su organizzazione e attività	Riferimenti normativi con i relativi <i>link</i> alle norme di legge statale pubblicate nella banca dati "Normattiva" che regolano l'istituzione, l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
			Atti amministrativi generali	Atti amministrativi generali	Direttive, circolari, programmi, istruzioni e ogni atto che dispone in generale sulla organizzazione, sulle funzioni, sugli obiettivi, sui procedimenti, ovvero nei quali si determina l'interpretazione di norme giuridiche che riguardano o dettano disposizioni per l'applicazione di esse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Acomunicazione e Public Engagement	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
			Documenti di programmazione strategico-gestionale	Documenti di programmazione strategico-gestionale	Direttive ministri, documento di programmazione, obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
			Art. 55, c. 2, d.lgs. n. 165/2001	Codice disciplinare e codice di condotta	Codice disciplinare, recante l'indicazione delle infrazzioni del codice disciplinare e relative sanzioni (pubblicazione on line in alternativa all'affissione in luogo accessibile a tutti - art. 7, l. n. 300/1970) Codice di condotta inteso quale codice di comportamento	Tempestivo	Coordinatore Ufficio Funzionale per la Gestione dei Procedimenti Disciplinari del Personale Tecnico Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
			Art. 12, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Scadenziario obblighi amministrativi	Scadenziario con l'indicazione delle date di efficacia dei nuovi obblighi amministrativi a carico di cittadini e imprese introdotti dalle amministrazioni secondo le modalità definite con DPCM 8 novembre 2013	Tempestivo	Dirigente Area Didattica	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Oneri informativi per cittadini e imprese						

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
		Art. 14, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013		Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Responsabile Unità di Processo Affari Generali	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013		Curriculum vitae	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013		Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013		Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 1, l. n. 441/1982	Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione o di governo	1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato).	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 2, l. n. 441/1982		2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 3, l. n. 441/1982		3) dichiarazione concernente le spese sostenute e le obbligazioni assunte per la propaganda elettorale ovvero attestazione di essersi avvalsi esclusivamente di materiali e di mezzi propagandistici predisposti e messi a disposizione dal partito o dalla formazione politica della cui lista il soggetto ha fatto parte, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» (con allegate copie delle dichiarazioni relative a finanziamenti e contributi per un importo che nell'anno superi 5.000 €)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 3, l. n. 441/1982		4) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
<b>Organizzazione</b>		Art. 14, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013		Atto di nomina, con l'indicazione della durata dell'incarico	Nessuno	Responsabile Unità di Processo Affari Generali	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013		Curriculum vitae	Nessuno	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica	Nessuno	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Nessuno	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013		Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Nessuno	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013		Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Nessuno	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. g), d.lgs. n. 33/2013	Cessati dall'incarico (documentazione da pubblicare sul sito web)	1) copie delle dichiarazioni dei redditi riferiti al periodo dell'incarico; 2) copia della dichiarazione dei redditi successiva al termine dell'incarico o carica, entro un mese dalla scadenza del termine di legge per la presentazione della dichiarazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Nessuno	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. h), d.lgs. n. 33/2013		3) dichiarazione concernente le spese sostenute e le obbligazioni assunte per la propaganda elettorale ovvero attestazione di essersi avvalsi esclusivamente di materiali e di mezzi propagandistici predisposti e messi a disposizione dal partito o dalla formazione politica della cui lista il soggetto ha fatto parte con riferimento al periodo dell'incarico (con allegate copie delle dichiarazioni relative a finanziamenti e contributi per un importo che nell'anno superi 5.000 €)	Nessuno	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. i), d.lgs. n. 33/2013		4) dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico).	Componenti Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Provvedimenti sanzionatori a carico del responsabile della mancata o incompleta comunicazione dei dati di cui all'articolo 14, concernenti la situazione patrimoniale complessiva del titolare dell'incarico al momento dell'assunzione della carica. La titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie nonché tutti i compensi cui dà diritto l'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 13, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Articolazione degli uffici	Indicazione delle competenze di ciascun ufficio, anche di livello dirigenziale non generale, i nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 13, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	Organigramma (da pubblicare sotto forma di	Illustrazione in forma semplificata, ai fini della piena accessibilità e comprensibilità dei dati, dell'organizzazione dell'amministrazione, mediante l'organigramma o analoghe rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	Dirigente Comunicazione e Public Engagement



1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
		Art. 13, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	organigramma, in modo tale che a ciascun ufficio sia assegnato un link ad una pagina contenente tutte le informazioni previste dalla norma)	Nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	Telefono e posta elettronica	Art. 13, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Telefono e posta elettronica	Elenco completo dei numeri di telefono e delle caselle di posta elettronica istituzionali e delle caselle di posta elettronica certificata dedicate, cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta inerente i compiti istituzionali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Risorse umane	Dirigente Area Risorse umane

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati	
Consulenti e collaboratori	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Art. 15, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Consulenti e collaboratori  (da pubblicare in tabelle)	Estremi degli atti di conferimento di incarichi di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni a qualsiasi titolo (compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa) con indicazione dei soggetti percettori, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato Per ciascun titolare di incarico:	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Tutti i responsabili delle aree e delle strutture che conferiscono incarichi di collaborazione (tramite inserimento dati su applicativo)	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
		Art. 15, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013		1) curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 15, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		2) dati relativi allo svolgimento di incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o allo svolgimento di attività professionali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 15, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		3) compensi comunque denominati, relativi al rapporto di lavoro, di consulenza o di collaborazione (compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa), con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 15, c. 2, d.lgs. n. 33/2013		Tabelle relative agli elenchi dei consulenti con indicazione di oggetto, durata e compenso dell'incarico (comunicate alla Funzione pubblica)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001		Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse	Tempestivo			
		Art. 14, c. 1, lett. a) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Per ciascun titolare di incarico:	Dirigente			Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. b) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Atto di conferimento, con l'indicazione della durata dell'incarico	Dirigente Area Risorse Umane			Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. c) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Direttore generale			Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. d) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari			Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. c) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
		Art. 14, c. 1, lett. d) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 14, c. 1, lett. e) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 14, c. 1, lett. e) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013			Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati		
Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice		Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 1, l. n. 441/1982	Incarichi amministrativi di vertice (da pubblicare in tabelle)	1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato).	Direttore generale	Dirigente Comunicazione e Public Engagement		
		Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 2, l. n. 441/1982		2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Entro 3 mesi della nomina o dal conferimento dell'incarico	Direttore generale	Dirigente Comunicazione e Public Engagement		
		Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 3, l. n. 441/1982		3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale	Direttore generale	Dirigente Comunicazione e Public Engagement		
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconfirmità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Direttore generale	Dirigente Comunicazione e Public Engagement		
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Direttore generale	Dirigente Comunicazione e Public Engagement		
		Art. 14, c. 1-ter, secondo periodo, d.lgs. n. 33/2013		Ammontare complessivo degli emolumenti percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale (non oltre il 30 marzo)	Direttore generale	Dirigente Comunicazione e Public Engagement		
				Per ciascun titolare di incarico:					
				Art. 14, c. 1, lett. a) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Atto di conferimento, con l'indicazione della durata dell'incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Risorse Umane	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
				Art. 14, c. 1, lett. b) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
				Art. 14, c. 1, lett. c) e c. 1-		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
<b>Personale</b>	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	bis, d.lgs. n. 33/2013	Incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione e titolari di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali  (da pubblicare in tabelle che distinguono le seguenti situazioni: dirigenti, dirigenti individuati discrezionalmente, titolari di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali)	Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. d) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. e) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013		Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 1, l. n. 441/1982		1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato).	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 2, l. n. 441/1982		2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Entro 3 mesi della nomina o dal conferimento dell'incarico	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 3, l. n. 441/1982		3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1-ter, secondo periodo, d.lgs. n. 33/2013		Ammontare complessivo degli emolumenti percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale (non oltre il 30 marzo)	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 19, c. 1-bis, d.lgs. n. 165/2001		Posti di funzione disponibili	Tempestivo	Numero e tipologia dei posti di funzione che si rendono disponibili nella dotazione organica e relativi criteri di scelta	Dirigente Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
Art. 1, c. 7, d.p.r. n. 108/2004	Ruolo dirigenti	Art. 1, c. 7, d.p.r. n. 108/2004	Ruolo dei dirigenti	Dirigente Area Risorse Umane	Dirigente Comunicazione e Public Engagement		
Art. 14, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013		Art. 14, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo	Nessuno	Dirigente Area Risorse Umane	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
	Dirigenti cessati	Art. 14, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Dirigenti cessati dal rapporto di lavoro (documentazione da pubblicare sul sito web)	Curriculum vitae	Nessuno	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica	Nessuno	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		Imposti di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Nessuno	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013		Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Nessuno	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013		Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Nessuno	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. g), d.lgs. n. 33/2013		1) copie delle dichiarazioni dei redditi riferiti al periodo dell'incarico; 2) copia della dichiarazione dei redditi successiva al termine dell'incarico o carica, entro un mese dalla scadenza del termine di legge per la presentazione della dichiarazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Nessuno	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1, lett. h), d.lgs. n. 33/2013		3) dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico).	Dirigenti e Direttori di dipartimento	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013		Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi dirigenziali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 14, c. 1-quinquies, d.lgs. n. 33/2013		Posizioni organizzative	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Titolari di Posizioni organizzative	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Dotazione organica			Art. 16, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Conto annuale del personale	Conto annuale del personale e relative spese sostenute, nell'ambito del quale sono rappresentati i dati relativi alla dotazione organica e al personale effettivamente in servizio e al relativo costo, con l'indicazione della distribuzione tra le diverse qualifiche e aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico
Art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Costo personale tempo indeterminato		Costo complessivo del personale a tempo indeterminato in servizio, articolato per aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico		Annuale (art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
Art. 17, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)		Personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, ivi compreso il personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico		Annuale (art. 17, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Risorse Umane	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
Personale non a tempo indeterminato		Art. 17, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Costo del personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Costo complessivo del personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Trimestrale (art. 17, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
	Tassi di assenza	Art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Tassi di assenza trimestrali (da pubblicare in tabelle)	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale	Trimestrale (art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Risorse Umane	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Art. 18, d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti) (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente (dirigente e non dirigente), con l'indicazione dell'oggetto, della durata e del compenso spettante per ogni incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Risorse Umane	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	Contrattazione collettiva	Art. 21, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 47, c. 8, d.lgs. n. 165/2001	Contrattazione collettiva	Riferimenti necessari per la consultazione dei contratti e accordi collettivi nazionali ed eventuali interpretazioni autentiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Responsabile Unità di Processo "Coordinamento dello Staff di Direzione Generale"	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	Contrattazione integrativa	Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Contratti integrativi	Contratti integrativi stipulati, con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa, certificate dagli organi di controllo (collegio dei revisori dei conti, collegio sindacale, uffici centrali di bilancio o analoghi organi previsti dai rispettivi ordinamenti)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Responsabile Unità di Processo "Coordinamento dello Staff di Direzione Generale"	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009	Costi contratti integrativi	Specifiche informazioni sui costi della contrattazione integrativa, certificate dagli organi di controllo interno, trasmesse al Ministero dell'Economia e delle Finanze, che predispone, allo scopo, uno specifico modello di rilevazione, d'intesa con la Corte dei conti e con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica	Annuale (art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009)	Dirigente Area programmazione controllo e sviluppo organizzativo	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	OIV	Art. 10, c. 8, lett. c), d.lgs. n. 33/2013 Art. 10, c. 8, lett. c), d.lgs. n. 33/2013 Par. 14-2, delib. CIVIT n. 12/2013	OIV (da pubblicare in tabelle)	Nominativi Curricula Compensi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013) Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013) Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Responsabile del Servizio di supporto al Nucleo di Valutazione	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	<b>Bandi di concorso</b>	Art. 19, d.lgs. n. 33/2013	Bandi di concorso (da pubblicare in tabelle)	Bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione nonche' i criteri di valutazione della Commissione e le tracce delle prove scritte	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Risorse Umane	Dirigente Acomunicazione e Public Engagement
		Par. 1, delib. CIVIT n. 104/2010	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance (art. 7, d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo		
		Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Piano della Performance di gestione Relazione sulla Performance	Piano della Performance/Piano esecutivo di gestione Relazione sulla Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013) Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area programmazione controllo e sviluppo organizzativo	
	<b>Performance</b>	Art. 20, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Ammontare complessivo dei premi (da pubblicare in tabelle)	Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati Ammontare dei premi effettivamente distribuiti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
	Dati relativi ai premi	Art. 20, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Dati relativi ai premi (da pubblicare in tabelle)	<p>Criteria definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio</p> <p>Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi</p> <p>Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti</p>	<p>Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)</p> <p>Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)</p> <p>Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)</p>	<p>Dirigente Area programmazione controllo e sviluppo organizzativo</p> <p>Dirigente Area Servizi economici e finanziari</p> <p>Dirigente Area programmazione controllo e sviluppo organizzativo</p>	

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
Enti pubblici vigilati	Enti pubblici vigilati	Art. 22, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Enti pubblici vigilati (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli enti pubblici, comunque denominati, istituiti, vigilati e finanziati dall'amministrazione ovvero per i quali l'amministrazione abbia il potere di nomina degli amministratori dell'ente, con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate Per ciascuno degli enti:	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				3) durata dell'impegno	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante (con l'esclusione dei rimborsi per vitto e alloggio)	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				7) incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo (con l'esclusione dei rimborsi per vitto e alloggio)	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconfirmità dell'incarico ( <a href="#">link</a> al sito dell'ente)	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)		
				Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico ( <a href="#">link</a> al sito dell'ente)	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)		
				Collegamento con i siti istituzionali degli enti pubblici vigilati	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				Elenco delle società di cui l'amministrazione detiene direttamente quote di partecipazione anche minoritaria, con l'indicazione dell'entità, delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate, ad esclusione delle società, partecipate da amministrazioni pubbliche, con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri paesi dell'Unione europea, e loro controllate. (art. 22, c. 6, d.lgs. n. 33/2013)	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				Per ciascuna delle società:	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)						



1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
		Art. 22, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Dati società partecipate (da pubblicare in tabelle)	3) durata dell'impegno 4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione	<p>Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)</p> <p>Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)</p>		

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
Enti controllati	Società partecipate			5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Responsabile Unità di Processo Affari Generali	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
				6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				7) incarichi di amministratore della società e relativo trattamento economico complessivo	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconfiribilità dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)		
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2014		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)		
		Art. 22, c. 3, d.lgs. n. 33/2013		Collegamento con i siti istituzionali delle società partecipate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 22, c. 1, lett. d-bis, d.lgs. n. 33/2013		Provvedimenti in materia di costituzione di società a partecipazione pubblica, acquisto di partecipazioni in società già costituite, gestione delle partecipazioni pubbliche, alienazione di partecipazioni sociali, quotazione di società a controllo pubblico in mercati regolamentati e razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, previsti dal decreto legislativo adottato ai sensi dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (art. 20 d.lgs 175/2016)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 19, c. 7, d.lgs. n. 175/2016	Provvedimenti	Provvedimenti con cui le amministrazioni pubbliche socie fissano obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
				Provvedimenti con cui le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 22, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		Elenco degli enti di diritto privato, comunque denominati, in controllo dell'amministrazione, con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				Per ciascuno degli enti: 1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
				2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		
		3) durata dell'impegno	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)				
		4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)				
		5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)				
	Enti di diritto privato controllati  (da pubblicare in tabelle)			6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
				7) incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo	<p>Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)</p> <p>Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)</p> <p>Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)</p> <p>Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)</p> <p>Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)</p>		
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconfirmità dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )			
		Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013		Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )			
		Art. 22, c. 3, d.lgs. n. 33/2013		Collegamento con i siti istituzionali degli enti di diritto privato controllati			
	Rappresentazione grafica	Art. 22, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Rappresentazione grafica	Una o più rappresentazioni grafiche che evidenziano i rapporti tra l'amministrazione e gli enti pubblici vigilati, le società partecipate, gli enti di diritto privato controllati			

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
Attività e procedimenti	Tipologie di procedimento	Art. 35, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Tipologie di procedimento (da pubblicare in tabelle)	<b>Per ciascuna tipologia di procedimento:</b>	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Responsabile Unità di Processo Affari Generali	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 35, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013		1) breve descrizione del procedimento con indicazione di tutti i riferimenti normativi utili	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013		2) unità organizzative responsabili dell'istruttoria	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		3) l'ufficio del procedimento, unitamente ai recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013		4) ove diverso, l'ufficio competente all'adozione del provvedimento finale, con l'indicazione del nome del responsabile dell'ufficio unitamente ai rispettivi recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013		5) modalità con le quali gli interessati possono ottenere le informazioni relative ai procedimenti in corso che li riguardano	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. g), d.lgs. n. 33/2013		6) termine fissato in sede di disciplina normativa del procedimento per la conclusione con l'adozione di un provvedimento espresso e ogni altro termine procedimentale rilevante	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. h), d.lgs. n. 33/2013		7) procedimenti per i quali il provvedimento dell'amministrazione può essere sostituito da una dichiarazione dell'interessato ovvero il procedimento può concludersi con il silenzio-assenso dell'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. i), d.lgs. n. 33/2013		8) strumenti di tutela amministrativa e giurisdizionale, riconosciuti dalla legge in favore dell'interessato, nel corso del procedimento nei confronti del provvedimento finale ovvero nei casi di adozione del provvedimento oltre il termine predeterminato per la sua conclusione e i modi per attivarli	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. j), d.lgs. n. 33/2013		9) <i>link</i> di accesso al servizio on line, ove sia già disponibile in rete, o tempi previsti per la sua attivazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. k), d.lgs. n. 33/2013		10) modalità per l'effettuazione dei pagamenti eventualmente necessari, con i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonché i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
Art. 35, c. 1, lett. l), d.lgs. n. 33/2013	11) nome del soggetto a cui è attribuito, in caso di inerzia, il potere sostitutivo, nonché modalità per attivare tale potere, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)					
Art. 35, c. 1, lett. m), d.lgs. n. 33/2013							
				<b>Per i procedimenti ad istanza di parte:</b>			
		Art. 35, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013		1) atti e documenti da allegare all'istanza e modulsistica necessaria, compresi i fac-simile per le autocertificazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 35, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013 e Art. 1, c. 29, l. 190/2012		2) uffici ai quali rivolgersi per informazioni, orari e modalità di accesso con indicazione degli indirizzi, recapiti telefonici e caselle di posta elettronica istituzionale a cui presentare le istanze	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Art. 35, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Recapiti dell'ufficio responsabile	Recapiti telefonici e casella di posta elettronica istituzionale dell'ufficio responsabile per le attività volte a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto degli stessi da parte delle amministrazioni precedenti all'acquisizione d'ufficio dei dati e allo svolgimento dei controlli sulle dichiarazioni sostitutive	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Dirigente Comunicazione e Public Engagement
<b>Provvedimenti</b>	Provvedimenti organi indirizzo politico	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 /Art. 1, co. 16 della l. n. 190/2012	Provvedimenti organi indirizzo politico	Elenco dei provvedimenti, con particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di: scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ( <i>link</i> alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"); accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Segreteria Organi e Commissioni di Ateneo	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 /Art. 1, co. 16 della l. n. 190/2012	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Elenco dei provvedimenti, con particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di: scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ( <i>link</i> alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"); accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigenti	Dirigente Comunicazione e Public Engagement

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Art. 4 delib. Anac n. 39/2016		Codice Identificativo Gara (CIG)	Tempestivo		
		Art. 1, c. 32, l. n. 190/2012 Art. 37, c. 1, lett. a) d.lgs. n. 33/2013 Art. 4 delib. Anac n. 39/2016	Dati previsti dall'articolo 1, comma 32, della legge 6 novembre 2012, n. 190 Informazioni sulle singole procedure (da pubblicare secondo le "Specifiche tecniche per la pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 1, comma 32, della Legge n. 190/2012", adottate secondo quanto indicato nella delib. Anac 39/2016)	Struttura proponente, Oggetto del bando, Procedura di scelta del contraente, Elenco degli operatori invitati a presentare offerte/Numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, Aggiudicatario, Importo di aggiudicazione, Tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, Importo delle somme liquidate	Tempestivo	Responsabili Amministrativi Dipartimenti e Dirigenti Aree	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 1, c. 32, l. n. 190/2012 Art. 37, c. 1, lett. a) d.lgs. n. 33/2013 Art. 4 delib. Anac n. 39/2016		Tabelle riassuntive rese liberamente scaricabili in un formato digitale standard aperto con informazioni sui contratti relative all'anno precedente (nello specifico: Codice Identificativo Gara (CIG), struttura proponente, oggetto del bando, procedura di scelta del contraente, elenco degli operatori invitati a presentare offerte/numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, aggiudicatario, importo di aggiudicazione, tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, importo delle somme liquidate)	Annuale (art. 1, c. 32, l. n. 190/2012)		
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 Art. 21, c. 7, e 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Atti relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture	Programma biennale degli acquisti di beni e servizi, programma triennale dei lavori pubblici e relativi aggiornamenti annuali	Tempestivo		
				Per ciascuna procedura:			
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		<b>Avvisi di preinformazione</b> - Avvisi di preinformazione (art. 70, c. 1, 2 e 3, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi di preinformazioni (art. 141, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo		
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		<b>Delibera a contrarre o atto equivalente</b> (per tutte le procedure)	Tempestivo		

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati	
<b>Bandi di gara e contratti</b>		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di concessioni. Compresi quelli tra enti nell'ambito del settore pubblico di cui all'art. 5 del dlgs n. 50/2016	<p><b>Avvisi e bandi</b> -                      Avviso (art. 19, c. 1, dlgs n. 50/2016);                      Avviso di indagini di mercato (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC);                      Avviso di formazione elenco operatori economici e pubblicazione elenco (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC);                      Bandi ed avvisi (art. 36, c. 9, dlgs n. 50/2016);                      Bandi ed avvisi (art. 73, c. 1, e 4, dlgs n. 50/2016);                      Bandi ed avvisi (art. 127, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso periodico indicativo (art. 127, c. 2, dlgs n. 50/2016);                      Avviso relativo all'esito della procedura;                      Pubblicazione a livello nazionale di bandi e avvisi;                      Bando di concorso (art. 153, c. 1, dlgs n. 50/2016);                      Avviso di aggiudicazione (art. 153, c. 2, dlgs n. 50/2016);                      Bando di concessione, invito a presentare offerta, documenti di gara (art. 171, c. 1 e 5, dlgs n. 50/2016);                      Avviso in merito alla modifica dell'ordine di importanza dei criteri, Bando di concessione (art. 173, c. 3, dlgs n. 50/2016);                      Bando di gara (art. 183, c. 2, dlgs n. 50/2016);                      Avviso costituzione del privilegio (art. 186, c. 3, dlgs n. 50/2016);                      Bando di gara (art. 188, c. 3, dlgs n. 50/2016)</p>	Tempestivo			
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		<p><b>Avvisi sui risultati della procedura di affidamento</b> - Avviso sui risultati della procedura di affidamento con indicazione dei soggetti invitati (art. 36, c. 2, dlgs n. 50/2016); Bando di concorso e avviso sui risultati del concorso (art. 141, dlgs n. 50/2016); Avvisi relativi l'esito della procedura, possono essere raggruppati su base trimestrale (art. 142, c. 3, dlgs n. 50/2016); Elenchi dei verbali delle commissioni di gara</p>	Tempestivo	Responsabile della Centrale d'acquisto	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016			<p><b>Avvisi sistema di qualificazione</b> - Avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione, di cui all'Allegato XIV, parte II, lettera H; Bandi, avviso periodico indicativo; avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione; Avviso di aggiudicazione (art. 140, c. 1, 3 e 4, dlgs n. 50/2016)</p>	Tempestivo		
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016			<p><b>Affidamenti</b>                      Gli atti relativi agli affidamenti diretti di lavori, servizi e forniture di somma urgenza e di protezione civile, con specifica dell'affidatario, delle modalità della scelta e delle motivazioni che non hanno consentito il ricorso alle procedure ordinarie (art. 163, c. 10, dlgs n. 50/2016); tutti gli atti connessi agli affidamenti in house in formato open data di appalti pubblici e contratti di concessione tra enti (art. 192 c. 3, dlgs n. 50/2016)</p>	Tempestivo		
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016			<p><b>Informazioni ulteriori</b> - Contributi e resoconti degli incontri con portatori di interessi unitamente ai progetti di fattibilità di grandi opere e ai documenti predisposti dalla stazione appaltante (art. 22, c. 1, dlgs n. 50/2016); Informazioni ulteriori, complementari o aggiuntive rispetto a quelle previste dal Codice; Elenco ufficiali operatori economici (art. 90, c. 10, dlgs n. 50/2016)</p>	Tempestivo		
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016		Provvedimento che determina le esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali.	Provvedimenti di esclusione e di ammissione (entro 2 giorni dalla loro adozione)	Tempestivo		

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Tempestivo		
		Art. 1, co. 505, l. 208/2015 disposizione speciale rispetto all'art. 21 del d.lgs. 50/2016)	Contratti	Testo integrale di tutti i contratti di acquisto di beni e di servizi di importo unitario stimato superiore a 1 milione di euro in esecuzione del programma biennale e suoi aggiornamenti	Tempestivo		
		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Tempestivo		



1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati	
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Criteri e modalità	Art. 26, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Criteri e modalità	Atti con i quali sono determinati i criteri e le modalità cui le amministrazioni devono attenersi per la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 26, c. 2, d.lgs. n. 33/2013		Atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)			
				Per ciascun atto:				
			Art. 27, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Atti di concessione (da pubblicare in tabelle creando un collegamento con la pagina nella quale sono riportati i dati dei relativi provvedimenti finali)	1) nome dell'impresa o dell'ente e i rispettivi dati fiscali o il nome di altro soggetto beneficiario	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigenti	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 27, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	2) importo del vantaggio economico corrisposto		Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)			
		Art. 27, c. 1, lett. c), d.lgs. n. 33/2013	3) norma o titolo a base dell'attribuzione		Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)			
		Atti di concessione	Art. 27, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	(NB: è fatto divieto di diffusione di dati da cui sia possibile ricavare informazioni relative allo stato di salute e alla situazione di disagio economico-sociale degli interessati, come previsto dall'art. 26, c. 4, del d.lgs. n. 33/2013)	4) ufficio e funzionario o dirigente responsabile del relativo procedimento amministrativo	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)		
	Art. 27, c. 1, lett. e), d.lgs. n. 33/2013		5) modalità seguita per l'individuazione del beneficiario		Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)			
	Art. 27, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013		6) link al progetto selezionato		Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)			
	Art. 27, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013		7) link al curriculum vitae del soggetto incaricato		Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)			
	Art. 27, c. 2, d.lgs. n. 33/2013		Elenco (in formato tabellare aperto) dei soggetti beneficiari degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro		Annuale (art. 27, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)			

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
<b>Bilanci</b>	Bilancio preventivo e consuntivo	Art. 29, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011	Bilancio preventivo	Documenti e allegati del bilancio preventivo, nonché dati relativi al bilancio di previsione di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 29, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 e d.p.c.m. 29 aprile 2016		Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi in formato tabellare aperto in modo da consentire l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo.	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
	Bilancio preventivo e consuntivo	Art. 29, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011	Bilancio consuntivo	Documenti e allegati del bilancio consuntivo, nonché dati relativi al bilancio consuntivo di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Art. 29, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 e d.p.c.m. 29 aprile 2016		Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci consuntivi in formato tabellare aperto in modo da consentire l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo.	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Art. 29, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 - Art. 19 e 22 del d.lgs n. 91/2011 - Art. 18-bis del d.lgs n. 118/2011	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, con l'integrazione delle risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti e gli aggiornamenti in corrispondenza di ogni nuovo esercizio di bilancio, sia tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, sia attraverso l'aggiornamento dei valori obiettivo e la soppressione di obiettivi già raggiunti oppure oggetto di ripianificazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
	<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>	Patrimonio immobiliare	Art. 30, d.lgs. n. 33/2013	Patrimonio immobiliare	Informazioni identificative degli immobili posseduti e detenuti		
Canoni di locazione o affitto		Art. 30, d.lgs. n. 33/2013	Canoni di locazione o affitto	Canoni di locazione o di affitto versati o percepiti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri		Atti degli Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri	Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance (art. 14, c. 4, lett. c), d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo	Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri			Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Annuale e in relazione a delibere A.N.AC.		

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati	
Controlli e rilievi sull'amministrazione	organismi con funzioni analoghe	Art. 31, d.lgs. n. 33/2013	organismi con funzioni analoghe	Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, c. 4, lett. a), d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo			
				Altri atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe, procedendo all'indicazione in forma anonima dei dati personali eventualmente presenti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)			
	Organi di revisione amministrativa e contabile		Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Segreteria Organi e Commissioni di Ateneo	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
	Corte dei conti		Rilievi Corte dei conti	Tutti i rilievi della Corte dei conti ancorchè non recepiti riguardanti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni stesse e dei loro uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
	Carta dei servizi e standard di qualità	Art. 32, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Carta dei servizi e standard di qualità	Carta dei servizi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigenti	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
	Class action		Art. 1, c. 2, d.lgs. n. 198/2009		Notizia del ricorso in giudizio proposto dai titolari di interessi giuridicamente rilevanti ed omogenei nei confronti delle amministrazioni e dei concessionari di servizio pubblico al fine di ripristinare il corretto svolgimento della funzione o la corretta erogazione di un servizio	Tempestivo		
			Art. 4, c. 2, d.lgs. n. 198/2009	Class action	Sentenza di definizione del giudizio	Tempestivo	Responsabile Unità di processo "Affari legali"	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
			Art. 4, c. 6, d.lgs. n. 198/2009		Misure adottate in ottemperanza alla sentenza	Tempestivo		
	Servizi erogati	Costi contabilizzati	Art. 32, c. 2, lett. a), d.lgs. n. 33/2013 Art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013	Costi contabilizzati (da pubblicare in tabelle)	Costi contabilizzati dei servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi e il relativo andamento nel tempo	Annuale (art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Servizi in rete	Art. 7 co. 3 d.lgs. 82/2005 modificato dall'art. 8 co. 1 del d.lgs. 179/16	Risultati delle indagini sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete e statistiche di utilizzo dei servizi in rete	Risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete resi all'utente, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività, statistiche di utilizzo dei servizi in rete.	Tempestivo	Dirigente SIAF	Dirigente Comunicazione e Public Engagement

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati	
<b>Pagamenti</b>	Dati sui pagamenti	Art. 4-bis, c. 2, d.lgs n. 33/2013	Dati sui pagamenti (da pubblicare in tabelle)	Dati sui propri pagamenti in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	Trimestrale (in fase di prima attuazione semestrale)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Art. 33, d.lgs. n. 33/2013	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi, prestazioni professionali e forniture (indicatore annuale di tempestività dei pagamenti)	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
	IBAN e pagamenti informatici	Art. 36, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 82/2005	Ammontare complessivo dei debiti	Ammontare complessivo dei debiti	Indicatore trimestrale di tempestività dei pagamenti	Trimestrale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
			Nelle richieste di pagamento: i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonché i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
<b>Opere pubbliche</b>	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Art. 38, c. 2 e 2 bis d.lgs. n. 33/2013 Art. 21 co.7 d.lgs. n. 50/2016 Art. 29 d.lgs. n. 50/2016	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche ( <i>link</i> alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"). A titolo esemplificativo: - Programma triennale dei lavori pubblici, nonché i relativi aggiornamenti annuali, ai sensi art. 21 d.lgs. n. 50/2016 - Documento pluriennale di pianificazione ai sensi dell'art. 2 del d.lgs. n. 228/2011, (per i Ministeri)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Servizi economici e finanziari	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Art. 38, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Tempi, costi unitari e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate.	Informazioni relative ai tempi e agli indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Dirigente Area Edilizia	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
			(da pubblicare in tabelle, sulla base dello schema tipo redatto dal Ministero dell'economia e della finanza d'intesa con l'Autorità nazionale anticorruzione )	Informazioni relative ai costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
<b>Pianificazione e governo del territorio</b>		Art. 39, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Pianificazione e governo del territorio (da pubblicare in tabelle)	Atti di governo del territorio quali, tra gli altri, piani territoriali, piani di coordinamento, piani paesistici, strumenti urbanistici, generali e di attuazione, nonché le loro varianti	Tempestivo (art. 39, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	NO UNIVERSITA'	
		Art. 39, c. 2, d.lgs. n. 33/2013		Documentazione relativa a ciascun procedimento di presentazione e approvazione delle proposte di trasformazione urbanistica di iniziativa privata o pubblica in variante allo strumento urbanistico generale comunemente denominato vigente nonché delle proposte di trasformazione urbanistica di iniziativa privata o pubblica in attuazione dello strumento urbanistico generale vigente che comportino premialità edificatorie a fronte dell'impegno dei privati alla realizzazione di opere di urbanizzazione extra oneri o della cessione di aree o volumetrie per finalità di pubblico interesse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
<b>Informazioni ambientali</b>			Informazioni ambientali	Informazioni ambientali che le amministrazioni detengono ai fini delle proprie attività istituzionali:	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	(amministrazioni di cui all'art. 2, c. 1, lett. b) D.Lgs. 195/2005)	
			Stato dell'ambiente	1) Stato degli elementi dell'ambiente, quali l'aria, l'atmosfera, l'acqua, il suolo, il territorio, i siti naturali, compresi gli igrotopi, le zone costiere e marine, la diversità biologica ed i suoi elementi costitutivi, compresi gli organismi geneticamente modificati, e, inoltre, le interazioni tra questi elementi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Fattori inquinanti	2) Fattori quali le sostanze, l'energia, il rumore, le radiazioni od i rifiuti, anche quelli radioattivi, le emissioni, gli scarichi ed altri rilasci nell'ambiente, che incidono o possono incidere sugli elementi dell'ambiente	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Misure incidenti sull'ambiente e relative analisi di impatto	3) Misure, anche amministrative, quali le politiche, le disposizioni legislative, i piani, i programmi, gli accordi ambientali e ogni altro atto, anche di natura amministrativa, nonché le attività che incidono o possono incidere sugli elementi e sui fattori dell'ambiente ed analisi costi-benefici ed altre analisi ed ipotesi economiche usate nell'ambito delle stesse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Misure a protezione dell'ambiente e relative analisi di impatto	4) Misure o attività finalizzate a proteggere i suddetti elementi ed analisi costi-benefici ed altre analisi ed ipotesi economiche usate nell'ambito delle stesse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Relazioni sull'attuazione della legislazione	5) Relazioni sull'attuazione della legislazione ambientale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Stato della salute e della sicurezza umana	6) Stato della salute e della sicurezza umana, compresa la contaminazione della catena alimentare, le condizioni della vita umana, il paesaggio, i siti e gli edifici d'interesse culturale, per quanto influenzabili dallo stato degli elementi dell'ambiente, attraverso tali elementi, da qualsiasi fattore	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Relazione sullo stato dell'ambiente del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio	Relazione sullo stato dell'ambiente redatta dal Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Interventi straordinari e di emergenza (da pubblicare in tabelle)	Provvedimenti adottati concernenti gli interventi straordinari e di emergenza che comportano deroghe alla legislazione vigente, con l'indicazione espressa delle norme di legge eventualmente derogate e dei motivi della deroga, nonché con l'indicazione di eventuali atti amministrativi o giurisdizionali intervenuti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Interventi straordinari e di emergenza (da pubblicare in tabelle)	Termini temporali eventualmente fissati per l'esercizio dei poteri di adozione dei provvedimenti straordinari	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
<b>Interventi straordinari e di emergenza</b>		Art. 42, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013		Costo previsto degli interventi e costo effettivo sostenuto dall'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Direzione generale	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 42, c. 1, lett. b), d.lgs. n. 33/2013			Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati	
Altri contenuti	Prevenzione della Corruzione	Art. 10, c. 8, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231)	Annuale	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	
		Art. 1, c. 8, l. n. 190/2012, Art. 43, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Tempestivo	RPCT	Dirigente Acomunicazione e Public Engagement	
			Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità	Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità (laddove adottati)	Tempestivo	RPCT	Dirigente Acomunicazione e Public Engagement	
		Art. 1, c. 14, l. n. 190/2012	Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno)	Annuale (ex art. 1, c. 14, L. n. 190/2012)	RPCT	Dirigente Acomunicazione e Public Engagement	
		Art. 1, c. 3, l. n. 190/2012	Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a tali provvedimenti	Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a tali provvedimenti in materia di vigilanza e controllo nell'anticorruzione	Tempestivo	RPCT	Dirigente Acomunicazione e Public Engagement	
		Art. 18, c. 5, d.lgs. n. 39/2013	Atti di accertamento delle violazioni	Atti di accertamento delle violazioni	Atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 39/2013	Tempestivo	RPCT	Dirigente Acomunicazione e Public Engagement

1 - SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE \*

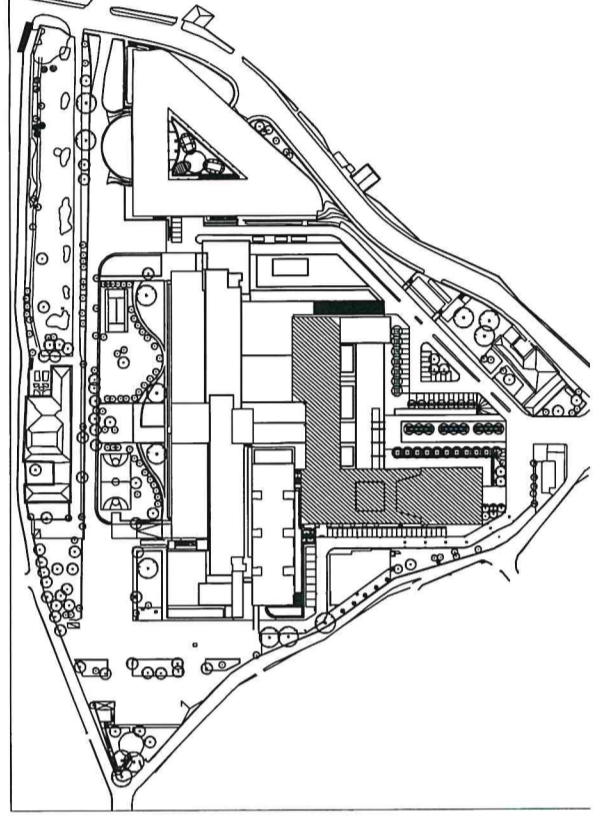
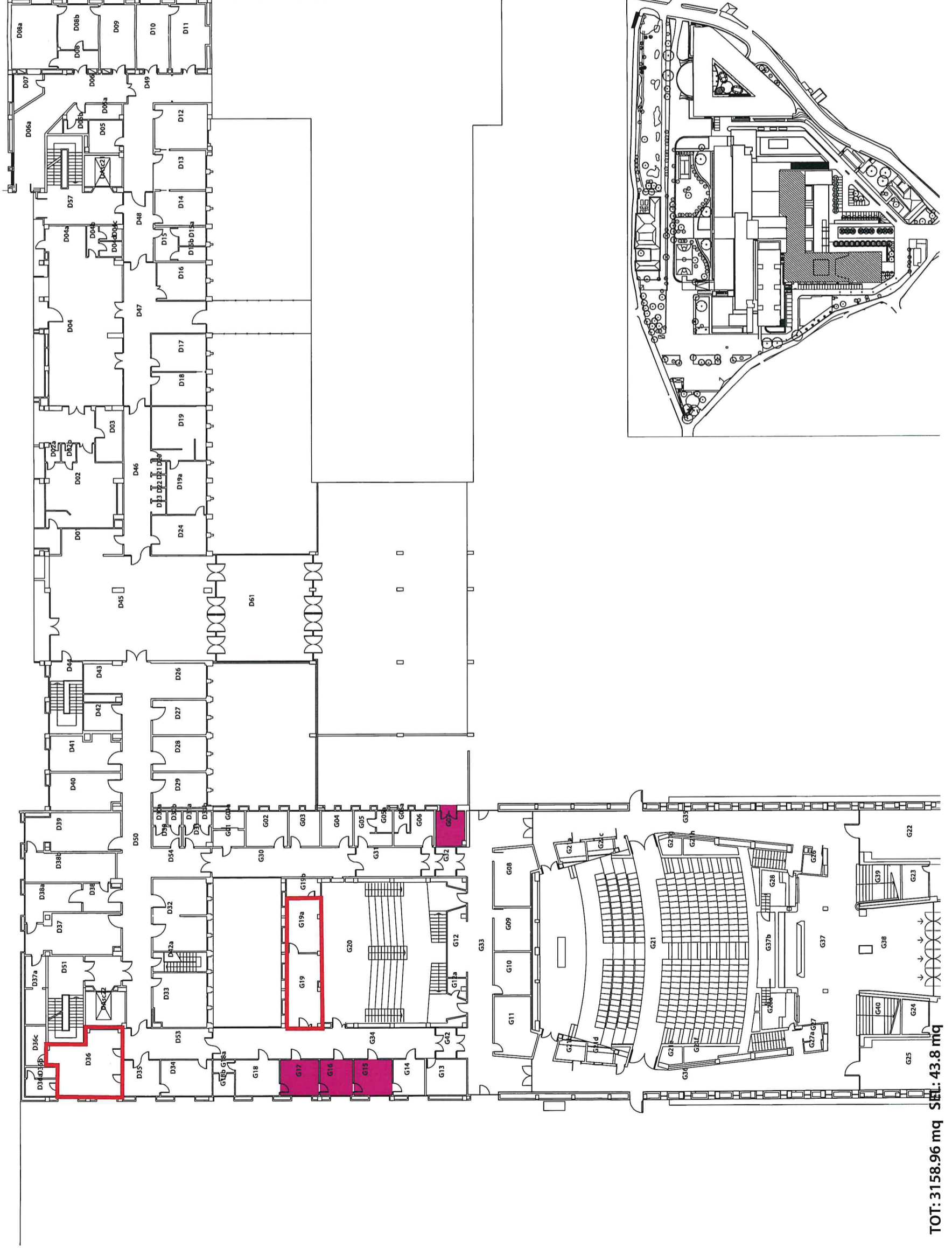
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Riferimento normativo	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Responsabile trasmissione dati	Responsabile per la pubblicazione dei dati
Altri contenuti	Accesso civico	Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 / Art. 2, c. 9-bis, l. 241/90	Accesso civico "semplice" concernente dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria	Nome del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale e nome del titolare del potere sostitutivo, attivabile nei casi di ritardo o mancata risposta, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo	RPCT	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 5, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Accesso civico "generalizzato" concernente dati e documenti ulteriori	Nomi Uffici competenti cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo		
		Linee guida Anac FOIA (del. 1309/2016)	Registro degli accessi	Elenco delle richieste di accesso (atti, civico e generalizzato) con indicazione dell'oggetto e della data della richiesta nonché del relativo esito con la data della decisione	Semestrale		
Altri contenuti	Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati	Art. 53, c. 1 bis, d.lgs. 82/2005 modificato dall'art. 43 del d.lgs. 179/16	Catalogo dei dati, metadati e delle banche dati	Catalogo dei dati, dei metadati definitivi e delle relative banche dati in possesso delle amministrazioni, da pubblicare anche tramite link al Repertorio nazionale dei dati territoriali ( <a href="http://www.rndt.gov.it">www.rndt.gov.it</a> ), al catalogo dei dati della PA e delle banche dati <a href="http://www.dat.gov.it">www.dat.gov.it</a> e <a href="http://basidati.agid.gov.it/catalogo">http://basidati.agid.gov.it/catalogo</a> gestiti da AGID	Tempestivo	Dirigente Comunicazione e Public Engagement	Dirigente Comunicazione e Public Engagement
		Art. 53, c. 1, bis, d.lgs. 82/2005	Regolamenti	Regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico e il riutilizzo dei dati, fatti salvi i dati presenti in Anagrafe tributaria	Annuale	Dirigente SIAF	
		Art. 9, c. 7, d.l. n. 179/2012 convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221	Obiettivi di accessibilità (da pubblicare secondo le indicazioni contenute nella circolare dell'Agenzia per l'Italia digitale n. 1/2016 e s.m.i.)	Obiettivi di accessibilità dei soggetti disabili agli strumenti informatici per l'anno corrente (entro il 31 marzo di ogni anno) e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione	Annuale (ex art. 9, c. 7, D.L. n. 179/2012)	Dirigente Area Comunicazione e Servizi all'Utenza Dirigente Area Risorse Umane	
Altri contenuti	Dati ulteriori	Art. 7-bis, c. 3, d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 9, lett. f), l. n. 190/2012	Dati ulteriori (NB: nel caso di pubblicazione di dati non previsti da norme di legge si deve procedere alla anonimizzazione dei dati personali eventualmente presenti, in virtù di quanto disposto dall'art. 4, c. 3, del d.lgs. n. 33/2013)	Dati, informazioni e documenti ulteriori che le pubbliche amministrazioni non hanno l'obbligo di pubblicare ai sensi della normativa vigente e che non sono riconducibili alle sottosezioni indicate			Dirigente Comunicazione e Public Engagement

\* I dati oggetto di pubblicazione obbligatoria solo modificati dal d.lgs 97/2016 è opportuno rimangano pubblicati sui siti (es. dati dei dirigenti già pubblicati ai sensi dell'art. 15 del previgente testo del d.lgs 33/2013)

Careggi fuori, [046.00] C.T.O., Terreno  
ALLEGATO 4

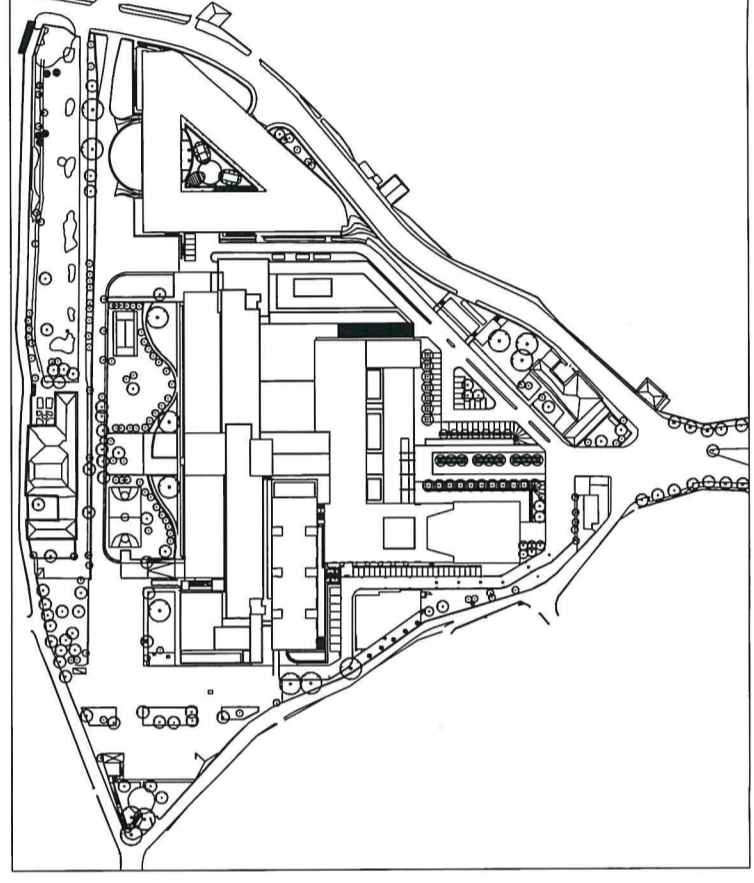
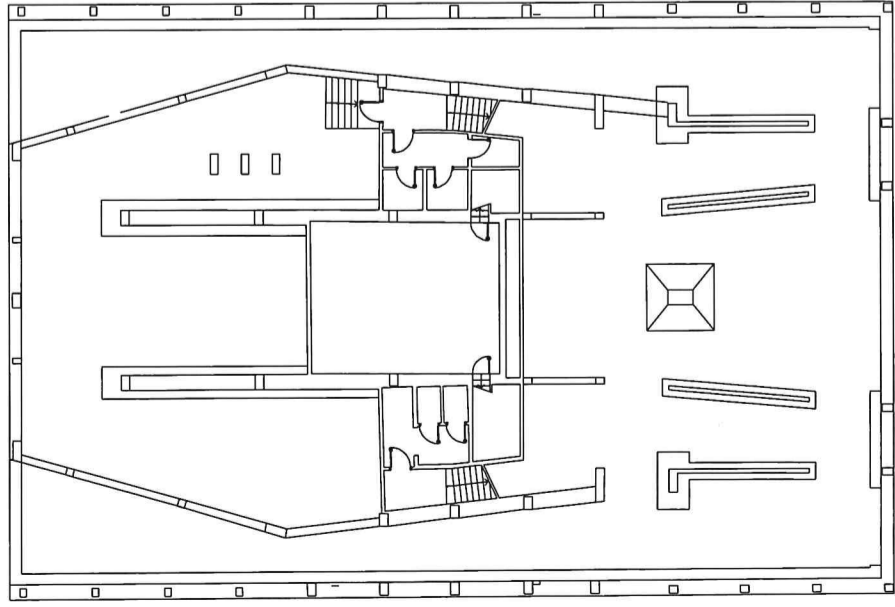
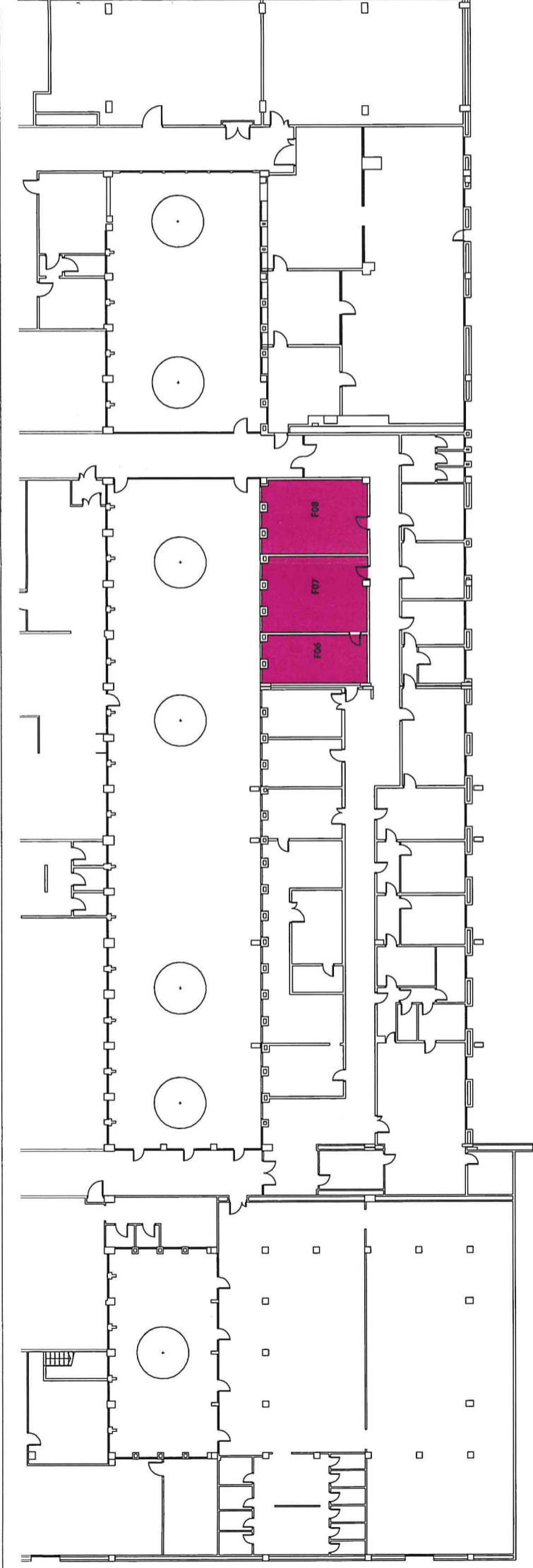
Ufficio  
Patrimonio  
Immobiliare

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE



TOT: 3158.96 mq SEL: 43.8 mq





## Nuovo statuto del COINFO

*Si riporta il testo del nuovo Statuto, integrato con le modifiche illustrate nella relazione della Giunta. Per una più agevole lettura, i testi aggiunti sono evidenziati in giallo, mentre i testi eliminati sono barrati.*

### Articolo 1 - Finalità del Consorzio

1. E' istituito il Consorzio Interuniversitario sulla formazione con sede legale presso l'Università degli Studi di Torino.
2. Il CO.IN.FO. progetta, promuove e realizza attività di formazione, apprendimento permanente e ricerca per le Università, per la comunità internazionale, per l'istituzione U.E e per altri organismi pubblici e privati, nazionali e internazionali. Al riguardo assume tutte le necessarie iniziative di carattere culturale e professionale.
3. Le attività e le ricerche di cui al precedente comma sono da considerarsi servizi di interesse generale e svolti come autoproduzione di servizi strumentali ai consorziati nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale.
4. Il COINFO assicura il rispetto delle soglie previste dall'ordinamento vigente in materia di fatturato proveniente da attività e servizi resi in favore dei consorziati e che la produzione ulteriore rispetto ai limiti previsti dalla legge ha carattere marginale (inferiore al 20% del fatturato) ed è finalizzata a conseguire economie di scala, innovazione dei processi e servizi e/o recupero di efficienza sul complesso dell'attività principale.

### Art. 1.bis Modello organizzativo e controllo analogo

1. Nell'interesse degli Enti Consorziati e in esecuzione o comunque in conformità alle decisioni di affidamento o di incarico provenienti da tali Enti, il COINFO rappresenta lo strumento organizzativo comune per lo svolgimento delle attività indicate nell'art. 1, in conformità al modello in house providing stabilito dall'ordinamento interno e dall'Unione Europea.
2. Le modalità di esercizio del controllo analogo congiunto sono disciplinate mediante il sistema di indirizzo e controllo attuato attraverso gli organi statutari.

### Articolo 2 - Organi del Consorzio

Sono Organi del Consorzio: l'Assemblea, il Comitato tecnico-scientifico, il Presidente, la Giunta, il Collegio dei Revisori, il Direttore.

### Articolo 3 - L'Assemblea del Consorzio

1. L'assemblea è composta dal Presidente, dal Direttore del Consorzio e da tre rappresentanti di ciascuna Università aderente e precisamente: il Rettore (o suo delegato), il Direttore **Generale Amministrativo** (o suo delegato), il Responsabile preposto alla formazione, e da due rappresentanti della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.
  - 1.1 I past-president sono componenti "di diritto" dell'Assemblea.
2. L'Assemblea si riunisce almeno due volte all'anno e svolge le seguenti funzioni:
  - 2.1 Elegge ogni triennio il Presidente del Consorzio, i **quattro cinque** componenti della Giunta, i due componenti del Comitato tecnico-scientifico, il Presidente ed i due componenti del Collegio dei Revisori;
  - 2.2 Svolge compiti di indirizzo e programmazione delle attività del Consorzio **e di controllo analogo congiunto**;
  - 2.3 Approva il bilancio preventivo annuale delle attività del Consorzio ed il relativo rendiconto consuntivo previamente adottato dalla Giunta;
  - 2.4 Stabilisce l'ammontare delle quote di adesione annuali a carico delle Istituzioni universitarie aderenti;
  - 2.5 Delibera a maggioranza dei tre quarti sulle modifiche statutarie e sull'eventuale esclusione dei soci;
  - 2.6 Delibera in merito alle richieste di nuove adesioni al Consorzio.

#### **Articolo 4 - Il Comitato Tecnico-Scientifico**

1. Il Comitato Tecnico-Scientifico è composto da: il Presidente del Consorzio (che lo presiede), un rappresentante del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, un rappresentante della Conferenza Permanente dei Rettori delle Università italiane, un rappresentante del Convegno Permanente dei Dirigenti amministrativi delle Università italiane, un rappresentante della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, due rappresentanti dell'Assemblea, il Direttore.
2. Il Comitato tecnico-scientifico si riunisce almeno due volte l'anno ed esprime il proprio parere sulle attività del Consorzio.

#### **Articolo 5 - Il Presidente del Consorzio**

Il Presidente rappresenta il Consorzio; coordina e sovrintende l'attività del medesimo.

Al termine del mandato, il Presidente uscente assume la qualifica di "past-president". L'Assemblea può conferire ad un solo past-president la qualifica di Presidente Onorario.

#### **Articolo 6 - La Giunta**

1. La Giunta è composta dal Presidente, dal Direttore e da **quattro** cinque componenti eletti dall'Assemblea. Ai lavori può **essere invitato partecipare** il Presidente Onorario.
2. Predisporre e cura la realizzazione dei programmi e coadiuva il Presidente nella gestione del Consorzio.
3. La Giunta si riunisce su iniziativa del Presidente o su richiesta motivata di almeno due componenti.
4. Delibera sulle forme di nuovi indirizzi di collaborazione e convenzione con altri organismi pubblici e privati, nazionali ed internazionali.

#### **Articolo 7 - Il Collegio dei Revisori**

1. Il Collegio dei Revisori è formato dal Presidente e da due componenti eletti dall'Assemblea.
2. Esercita funzioni di controllo sulla gestione finanziaria del Consorzio.

#### **Articolo 8 - Il Direttore del Consorzio**

1. Il Direttore è nominato dall'Assemblea su proposta del Presidente del Consorzio, tra soggetti in possesso di comprovata, specifica e pluriennale esperienza nel settore della formazione, con particolare riferimento alla formazione del personale universitario.
  2. Il Direttore collabora con il Presidente. Dirige le attività tecnico-amministrative ed il personale che a qualunque titolo presta servizio presso il Consorzio per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli Organi collegiali.
- Funge da Segretario degli organi consortili.

#### **Articolo 9 - Finanziamenti**

Il Consorzio opera senza fini di lucro mediante i corrispettivi delle proprie attività istituzionali e finanziamenti pubblici e privati.

#### **Articolo 10 - Fondo Consortile**

Il fondo consortile è costituito da contributi delle Università consorziate, da beni acquistati con questi contributi, dal patrimonio che potrà costituirsi in ragione dell'attività del Consorzio, nonché dai beni pervenuti al Consorzio a qualsiasi titolo.

#### **Articolo 11 - Rapporti con altri enti**

1. Per il raggiungimento delle proprie finalità il Consorzio può stipulare convenzioni con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. Il Consorzio può inoltre stipulare convenzioni con altri Enti pubblici e privati.

#### **Articolo 12 - Costituzione del Consorzio ed ammissione di altre Università**

1. Il Consorzio si intende operante al momento della sottoscrizione dell'atto costitutivo da parte delle Università proponenti.
2. Successivamente possono entrare a far parte del Consorzio altre Università dietro formale richiesta all'Assemblea che ne fisserà le modalità.

#### **Articolo 13 - Recesso**

1. Le Università possono recedere dal Consorzio a decorrere dal 1° gennaio dell'anno successivo alla data di comunicazione.
2. La comunicazione dovrà essere inviata al Presidente del Consorzio a mezzo lettera raccomandata improrogabilmente entro il 30 giugno di ciascun anno.

#### **Articolo 14 - Scioglimento**

Il Consorzio verrà sciolto di diritto qualora le Università aderenti si riducano ad un numero inferiore a tre.

#### **Articolo 15 - Modifiche di statuto**

1. Le modifiche allo Statuto del Consorzio sono adottate dall'Assemblea con votazione a maggioranza dei tre quarti degli aventi diritto, calcolati in difetto.
2. Le modifiche allo Statuto vengono presentate all'Assemblea dalla Giunta, ovvero con relazioni scritte e motivata da almeno un terzo dei componenti l'Assemblea.

#### **Articolo 16 - Norme di rinvio**

Per quanto non disposto dal presente Statuto, si rinvia al Regolamento Interno e, in mancanza, alle disposizioni del Codice Civile (artt. 2595 e seguenti).

Torino, 9 gennaio 2018

Il Presidente  
Prof. Corrado Petrocelli



Il Direttore  
Prof. Franco Boicchio



**ACCORDO SUPPLEMENTARE IN MATERIA DI PREVENZIONE E PROTEZIONE  
SUI LUOGHI DI LAVORO (Art.10 DM 363/98)**

*TRA*

L'Università degli Studi di Firenze (nel seguito denominata UNIFI e/o Università), C.F. 01279680480, rappresentata dal Rettore Prof. Luigi Dei, domiciliato agli effetti della presente convenzione in Firenze Piazza San Marco n. 4 cap. 50121

*E*

Il Consorzio Interuniversitario Nazionale per la Scienza e Tecnologia dei Materiali (nel seguito denominato INSTM e/o Consorzio), C.F. 94040540489, rappresentato dal Presidente e Legale Rappresentante Teodoro Valente, domiciliato agli effetti della presente convenzione presso la sede amministrativa dell'Ente posta in Firenze, Via G. Giusti n. 9 cap. 50121

**PREMESSO CHE**

- il presente accordo fa riferimento a quanto previsto dalla normativa vigente in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ovvero dal D.Lgs.81/2008 e successivi modifiche ed integrazioni;
- l'Università partecipa in qualità di soggetto consorziato al Consorzio INSTM;
- è tuttora in vigore la convenzione quadro tra l'Università e INSTM sottoscritta il 26/11/2004, di cui il presente accordo supplementare costituisce parte integrante;
- l'Università ospita presso le proprie strutture ovvero presso i Dipartimenti e Centri che hanno aderito alla convenzione quadro stipulata tra l'Università e INSTM, in locali idonei ad uso comune, la locale Unità di Ricerca (UdR) dell'INSTM con le modalità previste dalla predetta convenzione quadro;
- l'Università e l'INSTM attuano attività e programmi di ricerca di comune interesse;
- presso l'UdR INSTM ospitata dall'Università, in locali ad uso non esclusivo, opera personale universitario associato ai programmi/progetti INSTM e personale proprio di INSTM (borsisti, collaboratori, ricercatori ecc.).

*SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE*

**Art.1**

**Oggetto e scopo**

1. Il presente Accordo regola i rapporti reciproci tra l'Università e l'INSTM, ai fini specifici ed esclusivi del D. Lgs. 81/2008 in materia di prevenzione e protezione dei lavoratori sul luogo di lavoro.
2. Il presente Accordo è parte integrante degli Atti che regolamentano i rapporti tra l'Università e l'INSTM, indipendentemente dalla data della loro stesura e sottoscrizione.

**Art.2**

**Attività e competenze ai fini del D.Lgs.81/2008**

1. L'Università ha competenze che si riferiscono alle attività di didattica e ricerca scientifica e tecnologica.

2. L'INSTM ha competenze che si riferiscono alle attività di ricerca finalizzata, scientifica e tecnologica, nel campo della scienza e tecnologia dei materiali.
3. Restano comunque confermate tutte le altre competenze altrimenti attribuite da leggi, regolamenti, norme o convenzioni nazionali, regionali, provinciali o comunali, in quanto il presente Accordo regolamenta esclusivamente le attribuzioni di cui al D.Lgs. 81/2008.

### **Art. 3** **Definizioni**

1. Per la definizione dei termini: lavoratore, datore di lavoro, dirigente preposto, servizio di prevenzione e protezione, medico competente, sorveglianza sanitaria, prevenzione, agente chimico, fisico o biologico, unità produttiva, responsabile dell'unità produttiva, si fa riferimento alle norme contenute nel D.Lgs. 81/2008 e successive integrazioni e modifiche, nonché nel D.M. 383/98 e nel regolamento dell'Università di cui al Decreto Rettorale 26/05/2017 prot./n. 79162. Si osserva, nello specifico, che il D.Lgs.81/2008 definisce all'art.2 co.1 lett.a) come *lavoratore* "una persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari. Al lavoratore così definito è equiparato: .....*omissis*..... il soggetto beneficiario delle iniziative di tirocini formativi e di orientamento di cui all'articolo 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196, e di cui a specifiche disposizioni delle leggi regionali promosse al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro o di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro; l'allievo degli istituti di istruzione ed universitari e il partecipante ai corsi di formazione professionale nei quali si faccia uso di laboratori, attrezzature di lavoro in genere, agenti chimici, fisici e biologici, ivi comprese le apparecchiature fornite di videoterminali limitatamente ai periodi in cui l'allievo sia effettivamente applicato alla strumentazioni o ai laboratori in questione; .....*omissis*....."
2. Per la definizione dei termini: manutenzione ordinaria, manutenzione straordinaria, ristrutturazione edilizia, restauro e risanamento conservativo, eliminazione delle barriere architettoniche, si fa riferimento alle norme in vigore ed alle prassi di buona tecnica.

### **Art.4** **Applicazione del D.Lgs.81/2008**

1. I due distinti datori di lavoro, *Università* e INSTM, provvedono all'applicazione della vigente normativa in materia di sicurezza e salute dei lavoratori sul luogo di lavoro, nell'ambito delle rispettive attribuzioni e competenze e secondo i limiti di intervento stabiliti nei successivi artt.5 e 6.
2. I datori di lavoro, *Università* e INSTM, anche tramite i rispettivi servizi di prevenzione e protezione, si scambiano reciproche informazioni in materia di sicurezza e salute dei lavoratori circa le attività oggetto del presente accordo.
3. Per gli adempimenti connessi alla sicurezza e salute dei lavoratori sul luogo di lavoro, INSTM fornisce all' *Università* il nominativo dei propri referenti locali, ovvero dei Responsabili di Linee di Ricerca/Laboratorio/Progetti che hanno l'obbligo di interfacciarsi con il Servizio di Prevenzione e Protezione INSTM, con il Rappresentante di ateneo in seno

al Consiglio Direttivo INSTM, comunicando in occasione di variazioni e almeno annualmente al Direttore del Centro/Dipartimento ospitante l'elenco del personale INSTM e del personale universitario associato a INSTM operante presso l'UdR.

4. I Responsabili di Linee di Ricerca/Laboratorio/Progetti INSTM presso l'UdR garantiscono la propria collaborazione nel fornire ai rispettivi Servizi di Prevenzione e Protezione le informazioni necessarie ai fini della valutazione dei rischi.
5. Ai sensi del Regolamento dell' *Università* sull'applicazione della normativa in materia sicurezza e salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro i Responsabili di Linee di Ricerca/Laboratorio/Progetti INSTM che operano presso la locale UdR, anche se non dipendenti dell'INSTM, vengono assimilati a dirigenti e/o preposti dell'*Università* e si coordinano con i Servizi Prevenzione e Protezione di INSTM e dell' *Università*.
6. Il personale INSTM che opera presso l' *Università* si atterrà alle norme dell' *Università* in materia di prevenzione e protezione.
7. Ciascun datore di lavoro, anche attraverso i propri delegati assicura, nei confronti del proprio personale:
  - la formazione e l'informazione;
  - la sorveglianza sanitaria prevista per i rischi specifici a cui il suddetto personale può essere esposto anche presso la struttura ove si svolgono le attività, sia essa l'*Università* o l'INSTM, con le modalità previste al successivo art. 10;
  - la copertura assicurativa per infortuni, malattie professionali e responsabilità civile.
8. Gli esecutori del presente accordo, anche attraverso i responsabili delle attività specificatamente delegati in conformità alle disposizioni dell'art.16 del D.Lgs.81/2008 , vigilano sulla corretta applicazione delle disposizioni normative in materia di sicurezza e salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro, e di quanto indicato nel presente accordo. Sono inoltre tenuti a collaborare ed a verificare l'attuazione delle iniziative per il coordinamento della sicurezza richiesto dall'26 del D.Lgs.81/2008

## **Art.5 Luoghi di lavoro**

1. L'*Università* ospita la locale Unità di Ricerca presso le strutture ed aree idonee di uso comune secondo la convenzione quadro citata in premessa ed in vigore tra l'*Università* e INSTM. Si dà atto che al momento non risultano assegnati dall' *Università* a INSTM specifici spazi ad uso esclusivo all'interno delle strutture ospitanti.
2. Nei locali a disposizione ad uso comune, l'INSTM svolge le attività ed i programmi di interesse comune delle Parti, anche con mezzi, strumentazione e personale proprio.
3. I luoghi di lavoro di pertinenza INSTM sono individuati tramite un accordo tra i Responsabili di Linee di Ricerca/Laboratorio/Progetti operanti presso l'Unità di Ricerca INSTM ed il Direttore del *Centro/Dipartimento* interessato.
4. All'interno dei luoghi di lavoro di pertinenza, INSTM è responsabile dell'utilizzo in sicurezza di strutture e impianti, secondo le indicazioni relative fornite dal Direttore del *Centro/Dipartimento* e/o impartite dai Responsabili delle strutture interessate.

5. Ciascuna Parte è responsabile dell'utilizzo in sicurezza delle strutture di rispettiva proprietà secondo quanto stabilito al successivo art. 6.
6. Qualora in futuro si pervenisse ad un'assegnazione effettiva ed esclusiva di spazi da parte dell'*Università* all'INSTM, all'interno delle strutture universitarie, ai fini dell'applicazione del D.Lgs.81/2008 i luoghi di lavoro di rispettiva pertinenza saranno dettagliati in piantine planimetriche, nelle quali le attribuzioni e le conseguenti destinazioni d'uso potranno prescindere dalle effettive proprietà immobiliari. Le piantine planimetriche di cui sopra, opportunamente controfirmate dai legali rappresentanti dei due Enti, costituiranno in tal caso parte integrante della presente convenzione; eventuali modifiche ed integrazioni successive, opportunamente controfirmate, potranno essere inserite in qualsiasi momento e produrranno effetti dalla data della loro sottoscrizione.
7. Si sottolinea formalmente il reciproco impegno al rispetto di quanto disposto all'allegato 1 del D.Lgs.81/2008 al fine di non incorrere nelle gravi violazioni ai fini dell'adozione del provvedimento di sospensione dell'attività degli Enti firmatari della presente convenzione.
8. Si sottoscrive l'impegno al rispetto di tutti i Requisiti dei luoghi di lavoro previsti dall'allegato 4 al D.Lgs.81/2008 e, specificatamente, di tutte le previsioni riportate nelle sezioni in cui il medesimo si articola (per gli aspetti presenti ed applicabili): 1. AMBIENTI DI LAVORO, 2. PRESENZA NEI LUOGHI DI LAVORO DI AGENTI NOCIVI, 3. VASCHE, CANALIZZAZIONI, TUBAZIONI, SERBATOI, RECIPIENTI, SILOS, 4. MISURE CONTRO L'INCENDIO E L'ESPLOSIONE, 5. PRIMO SOCCORSO.

#### **Art.6** **Attrezzature e strumentazioni**

1. INSTM e *l'Università* sono responsabili delle proprie attrezzature e strumentazioni; ciascuno deve provvedere, per quanto di proprietà, alla manutenzione ordinaria e straordinaria, ai controlli di qualità se necessari, alla verifica della rispondenza alla normativa tecnica, alla verifica delle certificazioni ed omologazioni obbligatorie, e comunque agli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro applicabili alla strumentazione stessa (in proposito si richiama l'obbligo delle verifiche previste dall'allegato 7 "Verifiche di attrezzature" al D.Lgs.81/2008).
2. In caso di apparecchiature in comodato d'uso tra le Parti, il Comodatario si impegna a rispettare e a far rispettare ai propri dipendenti, collaboratori, utilizzatori e persone appartenenti ad enti convenzionati che avranno accesso ai locali ove sono collocate le strumentazioni e attrezzature oggetto del presente contratto tutte le norme di sicurezza vigenti all'interno dei locali. I dipendenti, collaboratori, utilizzatori e persone appartenenti ad enti convenzionati del Comodatario, che avranno accesso ai locali ed alle strumentazioni ed attrezzature in comodato, sono coperti dalle assicurazioni di legge opportunamente stipulate dal Comodatario. Si intende che il personale afferente e gli utilizzatori non afferenti al Comodatario sono a conoscenza dei rischi derivanti dall'utilizzo delle attrezzature e strumentazioni in comodato usate per l'esecuzione del proprio lavoro, hanno a disposizione i mezzi di prevenzione necessari ed osservano tutte le norme di sicurezza vigenti. Il Comodatario si impegna a disporre, a far osservare ed a controllare che dette norme di sicurezza vengano seguite.



3. Fatto salvo quanto previsto al precedente comma 2, gli obblighi relativi ai Dispositivi di Protezione individuale, in relazione a rischi derivanti dalle attività svolte all'interno dei laboratori di pertinenza INSTM, sono di competenza dell'Ente proprietario della strumentazione o dell'impianto, se beni durevoli, sono di competenza del finanziatore della ricerca, se oggetti monouso o a durata limitata (in proposito si richiama quanto previsto dall'allegato 8 al D.Lgs.81/2008).
4. L'INSTM per gli adempimenti di cui alla presente convenzione, relativi ai propri macchinari o impianti presso *l'Università*, qualora si renda necessario l'utilizzo d'impresedi edili, elettricisti o altre competenze tecniche, potrà avvalersi dell'Area Edilizia dell'Università, tramite pagamento forfetario o in altro modo da concordarsi fra le parti.
5. Per le apparecchiature di rispettiva proprietà collocate presso l'altro contraente, INSTM e *l'Università* si forniscono reciprocamente, in base al comma 4 dell'art.4, le informazioni necessarie per l'uso in sicurezza da parte del personale anche in riferimento ad altre apparecchiature e ai locali di lavoro nei quali la strumentazione è installata.
6. Si sottoscrive l'impegno al rispetto dei Requisiti di sicurezza delle attrezzature di lavoro costruite in assenza di disposizioni legislative e regolamentari di recepimento delle direttive comunitarie di prodotto, o messe a disposizione dei lavoratori antecedentemente alla data della loro emanazione previsti dall'allegato 5 al D.Lgs.81/2008 e, specificatamente, a quelli generali applicabili a tutte le attrezzature di lavoro (parte I allegato 5 D.Lgs.81/2008) oltre che a quelli eventualmente applicabili (parte II allegato 5 D.Lgs.81/2008) in relazione alle prescrizioni supplementari applicabili ad attrezzature di lavoro specifiche.
7. Si sottoscrive l'impegno all'uso delle attrezzature di lavoro in conformità a tutte le prescrizioni di cui all'allegato 6 al D.Lgs.81/2008 con particolare riferimento: alle disposizioni generali applicabili a tutte le attrezzature di lavoro; alle disposizioni concernenti l'uso delle attrezzature di lavoro mobili, semoventi o no; alle disposizioni concernenti l'uso delle attrezzature di lavoro che servono a sollevare carichi; alle disposizioni concernenti l'uso delle attrezzature di lavoro che servono a sollevare persone; ai rischi per Energia elettrica, alle materie e prodotti infiammabili o esplosivi.

#### **Art.7**

##### **Interventi ordinari e straordinari di prevenzione e protezione**

1. *l'Università* e l'INSTM, provvedono in proprio agli interventi ordinari e straordinari di prevenzione e protezione ai sensi del D.Lgs. 81/2008 per immobili, impianti e attrezzature di proprietà, nell'ambito delle rispettive attribuzioni e competenze e secondo i limiti d'intervento stabiliti nei precedenti artt.5 e 6.
2. L'altra parte dovrà essere tempestivamente informata dell'esecuzione di tali interventi quando questi vengano svolti in tutto o in parte nei luoghi di lavoro di pertinenza della controparte, e comunque quando si possano produrre in seguito ad essi situazioni di rischio per la sicurezza e salute dei lavoratori (esposizione a rumore o a sostanze nocive, presenza di apparecchiature elettriche, rischio di cadute ecc.)

#### **Art.8**

##### **Prevenzione incendi e gestione dell'emergenza**

1. Gli adempimenti in materia di prevenzione incendi e gestione dell'emergenza sono a carico dell'/del *Università* per quanto concerne le strutture universitarie ospitanti l'UdR INSTM.
2. INSTM garantisce la sicurezza antincendio delle proprie attrezzature e si attiene alle disposizioni in materia antincendio ed evacuazione messe a punto dall'*Università*.
3. Il personale di INSTM è assimilato ai dipendenti dell'*Università* per quanto riguarda gli interventi di emergenza (antincendio, pronto soccorso ecc.)

#### **Art.9 Coordinamento**

1. L'esecuzione del presente accordo è affidata congiuntamente ai Servizi di Prevenzione e Protezione dell'*Università* e dell'INSTM.
2. I Servizi di Prevenzione e Protezione dell'*Università* e dell'INSTM, come pure i Servizi del Medico Competente e tutti gli altri consulenti obbligatori e vincolanti eventualmente presenti in relazione all'esercizio delle rispettive attività (Esperti Qualificati, Medici Autorizzati ecc.) sono tenuti alla massima collaborazione finalizzata ad uniformare progressivamente l'applicazione del D.Lgs.81/2008 all'interno dei luoghi di lavoro e delle attività di rispettiva competenza.

#### **Art.10 Sorveglianza sanitaria, sorveglianza fisica e formazione**

1. La sorveglianza sanitaria, la sorveglianza fisica della radioprotezione per il personale dell'*Università* e per il personale equiparato ai fini dell'applicazione della normativa vigente in materia di tutela sanitaria (ad esempio laureandi, dottorandi, borsisti, assegnisti, etc. ..), è assicurata dall'*Università* e per il personale proprio di INSTM è assicurata da INSTM. Ciascuna Parte provvederà ad erogare e/o accertare la formazione di base del proprio personale. L'*Università* per il personale INSTM operante presso le strutture universitarie provvederà ad erogare ed accertare la formazione sui rischi specifici attraverso i propri Servizi, con possibilità di riaddebito a INSTM delle relative spese.
2. Le Parti collaborano al fine di accertare che il personale di ciascuna Parte trasmetta all'altra Parte la documentazione di legge (certificazione di avvenuta formazione di base e formazione sui rischi specifici, copia dei giudizi di idoneità formulati dal medico competente, etc.) che verrà richiesta al fine di ottemperare alle vigenti disposizioni e nel rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati.
3. INSTM non può detenere nei locali dell'*Università* sorgenti di radiazioni senza l'autorizzazione formale e preventiva del Direttore del Centro/del Dipartimento di competenza che deve provvedere agli adempimenti previsti dalla normativa vigente.
4. Oltre che per il personale universitario o per il personale ad esso equiparato, gli adempimenti in materia di radiazioni ionizzanti e radioprotezione posti dal D. Lgs. 230/95 e successive modificazioni ed integrazioni a carico del datore di lavoro verranno assicurati dall'*Università* anche per il personale associato dell'INSTM con incarico di ricerca operante presso le strutture universitarie. Relativamente al predetto personale, l'*Università* si impegna a trasmettere all'INSTM la documentazione di radioprotezione (classificazione di radioprotezione, giudizio di idoneità, attestazione di avvenuta formazione, etc. ...) che verrà

richiesta al fine di ottemperare alle vigenti disposizioni di legge e nel rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati.

5. I Responsabili di Linee di Ricerca/Laboratorio/Progetti si impegnano a fornire al Direttore *del Centro/Dipartimento* ed a INSTM tutte le informazioni riguardo all'entità dei rischi specifici relativamente alle attività svolte in sede per conto dell'INSTM, attraverso la compilazione di apposite "Schede personali di rischio".

**Art.11**  
**Decorrenza e durata**

1. La presente convenzione vale dalla data di sottoscrizione da entrambi le Parti nell'ambito del corso di validità della convenzione quadro stipulata tra l'INSTM e l'*Università* di cui in premessa e si rinnoverà automaticamente ad ogni scadenza in sede di rinnovo della convenzione quadro citata in premessa, almeno che una o entrambi le Parti non manifestino volontà di recesso con almeno un anno di preavviso rispetto alla scadenza.

Data .....

Data .....

Il Rettore dell'Università  
Prof. Luigi Dei

Il Presidente INSTM  
Prof. Teodoro Valente

# Villa MONTEPALDI

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE



## **PIANO DI RISANAMENTO 2018 – 2020**

Proposto dall'Amministratore unico al Socio unico

**INDICE**

<b>A. PREMESSA</b>	<b>1</b>
<b>B. LA SOCIETÀ</b>	<b>4</b>
1. L'oggetto sociale e l'attività esercitata dalla società	4
2. L'evoluzione economico, patrimoniale e finanziaria storica	4
3. La <i>governance</i> e l'organizzazione	8
4. Le dotazioni infrastrutturali	9
<b>C. IL PIANO DI SVILUPPO STRATEGICO AZIENDALE</b>	<b>11</b>
1. La strategia	11
2. Le azioni a supporto della strategia	12
<i>a. Le Azioni inerenti i ricavi</i>	12
<i>b. Le Azioni inerenti i costi</i>	21
<b>D. LE ASSUNZIONI ECONOMICHE, PATRIMONIALI E FINANZIARIE</b>	<b>23</b>
1. Le assunzioni economiche	23
2. Le assunzioni patrimoniali e finanziarie	30
3. I prospetti economico, patrimoniali e finanziari	32
<b>E. SINTESI RISCHI E CONCLUSIONI</b>	<b>35</b>
1. Una Sintesi e l'evidenza dei rischi	35
2. Le conclusioni	35

## A. PREMESSA

Il piano di risanamento oggetto del presente lavoro è stato redatto con lo scopo di illustrare l'andamento prospettico dell'Azienda Agricola di Montepaldi nel triennio 2018 – 2020 alla luce degli interventi gestionali in esso programmati.

Considerato che l'Azienda Agricola di Montepaldi è integralmente posseduta dall'Università degli Studi di Firenze, la gestione della partecipazione sociale è soggetta alle disposizioni di cui al D.Lgs. 175/2016.

L'Amministratore unico, a seguito della nomina avvenuta in data 26/05/2017 nel rispetto del mandato conferitogli in tale circostanza dall'Assemblea e considerate le intenzioni espresse dal Socio unico nell'ambito del piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie approvato dal CdA dell'Università degli Studi di Firenze il 28/09/2017 in relazione alla partecipazione nell'Azienda Agricola di Montepaldi, ha verificato quale delle ipotesi previste dalla vigente normativa sia oggettivamente praticabile dal Socio unico nella situazione concreta per garantire la gestione della partecipazione sociale evitando la compromissione del rilevante valore patrimoniale della Società.

A parere dello scrivente è possibile e conveniente, rispetto ad altre ipotesi vagliate, intraprendere la realizzazione di un piano di risanamento basato sul recupero dell'economicità della gestione della produzione vitivinicola, il quale preveda il raggiungimento di un equilibrio economico e finanziario nel triennio 2018 – 2020, stante l'attuale incapacità dell'azienda di conseguire adeguati ricavi dalla vendita dei propri prodotti agricoli principali e di maggior qualità a causa della pressoché totale assenza di una funzione commerciale.

Tale ipotesi, alla base del presente piano, viene proposta a seguito di una profonda analisi delle potenzialità che la Società potrebbe sviluppare nel breve termine (un triennio) al fine di conseguire l'equilibrio economico-finanziario. In proposito appare necessario effettuare alcune considerazioni sul processo logico che ha orientato alla scelta dello sviluppo delle attività agricole, ed in particolare di quelle vitivinicole, a discapito delle altre, iniziando dall'individuazione delle attività esercitate ed esercitabili dall'azienda nel rispetto dei limiti imposti dalla legge e dal vigente statuto sociale.

La Società è stata acquistata dal Socio unico al fine di esercitare principalmente, ai sensi dell'art. 4 dello statuto sociale, "*attività di ricerca, studio, sperimentazione e di assistenza tecnica, nonché didattica, di formazione e di divulgazione nei settori agrario, forestale e ambientale*" e pertanto ad oggi può essere qualificata quale azienda agricola con funzioni didattiche, di ricerca e di sperimentazione posseduta da una Università. La rilevanza delle predette attività assume una dimensione significativa prevalentemente per i dipartimenti DISPAA e GESAAF, ai quali risultano afferire i docenti ed i ricercatori utilizzatori di parte degli immobili, degli impianti e delle attrezzature aziendali. Lo sviluppo ulteriore di tale attività oltre ad incontrare alcuni precisi limiti legislativi (D. Lgs. 175/2016) allo stato attuale non parrebbe di preciso, concreto e prioritario interesse per i dipartimenti più sopra richiamati.

In secondo luogo, si osserva che l'azienda è costituita da un rilevante patrimonio immobiliare (circa 35.000 metri cubi di volumi costruttivi, cfr. § B.4) di cui una rilevante porzione estraneo all'attività agricola (tra cui una villa medicea ed altri compendi immobiliari) ed attualmente non impiegato, principalmente a causa dell'inadeguato stato manutentivo. Tale patrimonio immobiliare, potrebbe sicuramente essere economicamente impiegato per una attività di tipo ricettivo o quanto meno di carattere accessorio alle attività agricole. Tuttavia, considerato l'attuale stato manutentivo degli immobili, tale impiego sarebbe possibile esclusivamente previo la realizzazione di un importante investimento da parte della proprietà. Inoltre, considerato che attualmente la Società non esercita tale attività, il suo sviluppo soggiacerebbe ad un elevato rischio. Ancora, ammesso di riuscire a conseguire ritorni economici interessanti da tale attività, ritengo che i

tempi in cui questi ultimi potrebbero essere realizzati non siano compatibili con la primaria esigenza del piano (equilibrio economico-finanziario entro il 2020).

Infine, come meglio illustrato nel prosieguo (§ B.4), la Società risulta dotata di significativi impianti produttivi, sia vitivinicoli (46,5 ettari), sia olivicoli (43 ettari), in parte non destinati ad attività didattica, di ricerca o sperimentale, i quali richiedono sia una costante manutenzione, sia una attenta gestione della loro produzione. Pertanto, al fine di non disperdere una parte rilevante del patrimonio aziendale (attraverso ad esempio l'abbandono della produzione vitivinicola ed olivicola con conseguente perdita di produttività dei relativi impianti) e permettere alla Società di impiegare tali risorse produttive nell'ambito della propria gestione, al fianco dell'attività di supporto alla didattica ed alla ricerca, nel corso degli anni è stata mantenuta attiva la produzione di vino, di olio e di alcuni seminativi da destinarsi al mercato in una logica commerciale. Tuttavia, tale attività non è mai stata accompagnata da una adeguata funzione commerciale in grado di agevolare l'introduzione dei prodotti sul mercato a prezzi economicamente remunerativi.

Tutto ciò considerato, visto che l'attività agricolo-produttiva dovrà comunque essere mantenuta per garantire la continuità della produttività degli impianti e che dunque i prodotti agricoli dovranno comunque continuare ad essere scambiati sul mercato, si ritiene che lo sviluppo di questa attività, ed in particolare della produzione a maggior valore aggiunto potenziale quale quella vitivinicola, da intraprendere attraverso un investimento destinato all'instaurazione di una funzione commerciale che agevoli l'introduzione del prodotto vinicolo aziendale di maggior qualità (Chianti classico) sul mercato, sia la soluzione più razionale per garantire l'equilibrio economico-finanziario entro il 2020.

Tale soluzione, a parere dello scrivente, non si pone in assoluto contrasto con alcuna disposizione normativa o statutaria e presenta i rischi tipici di una qualsiasi attività di impresa che una Società commerciale è chiamata, per sua stessa natura, a correre. Tuttavia, tra gli scenari illustrati, quello proposto rappresenta a parere dello scrivente il meno rischioso, in quanto non presupporrebbe l'avvio di alcuna nuova attività commerciale (con i rischi connessi), bensì non farebbe altro che integrare, nell'attuale struttura aziendale già operativa, una funzione fondamentale e sinora carente come quella commerciale, attraverso il sostenimento di un investimento ammesso dalle attuali disposizioni normative e ritenuto del tutto contenuto per gli obiettivi posti nell'ambito del piano, al fine di poter meglio sfruttare una produzione al momento già attivata e non adeguatamente valorizzata.

Si precisa che l'attuazione del piano, così come posto, non esclude la possibilità del Socio unico di modificare la propria strategia di gestione della partecipazione nel corso del periodo analizzato. Pertanto il Socio potrà comunque alienare interamente o parzialmente la propria partecipazione nel corso del triennio 2018-20 laddove se ne presentasse una interessante opportunità, piuttosto che avviare la procedura liquidatoria nel caso in cui le ipotesi contenute nel piano non si verificassero. Sostanzialmente, il presente piano si pone l'obiettivo di recuperare una redditività operativa tale da rendere l'azienda comunque autosufficiente, incrementando l'autonomia patrimoniale e finanziaria della Società ed incrementando altresì, in modo indiretto, anche la possibilità di attirare l'interesse di un partner disposto ad investirvi.

Ciò premesso, lo scrivente sottopone al Socio unico il presente piano al fine di ottenerne l'approvazione e poter quindi dare avvio alle attività ivi programmate.

Il piano viene redatto sulla base:

- sia di assunzioni normali su eventi futuri ragionevolmente oggettivi;
- sia di assunzioni ipotetiche, connesse al pianificato avvio di nuovi interventi gestionali che non risultano supportate da dati storici.

In particolare, siamo di fronte ad una informativa prospettica che, seppur basandosi su previsioni effettuate partendo da assunzioni normali incentrate sul bilancio consuntivo 2016 e sulla situazione contabile al

31/10/2017 nonché sui risultati attesi degli interventi gestionali da porre in essere, di fatto assume natura di semplice proiezione con riferimento al previsionale 2017 ed agli esercizi 2018, 2019 e 2020.

A fronte delle previsioni è stato redatto un insieme di prospetti previsionali di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario i quali comprendono un orizzonte temporale di tre esercizi, dal 2018 al 2020.

Nella redazione sono stati adottati criteri contabili analoghi a quelli dei dati consuntivi 2016.

In sintesi, la Società sarà in grado di sostenere finanziariamente, in condizioni di normalità, sia la gestione ordinaria così come implementata dalle prospettive contenute nel piano, sia gli investimenti ivi prospettati nel solo caso in cui il Socio unico accordi un apporto di capitale di 300.000 Euro, da corrispondersi in unica soluzione entro marzo 2018, a titolo di versamento in conto capitale. A conferma di quanto illustrato è possibile verificare l'andamento del saldo delle liquidità nette riportato nello stato patrimoniale, il quale riporta un andamento crescente nel periodo oggetto del piano.



## **B. LA SOCIETÀ**

### **1. L'oggetto sociale e l'attività esercitata dalla società**

Ai sensi del vigente statuto sociale, l'Azienda Agricola di Montepaldi ha ad oggetto:

- l'attività di ricerca, studio, sperimentazione e di assistenza tecnica, nonché didattica, di formazione e di divulgazione nei settori agrario, forestale e ambientale;
- la progettazione e la realizzazione di piani di sviluppo agro-forestali, di conservazione e gestione delle risorse ambientali;
- l'attività di certificazione di qualità dei prodotti agro alimentari e forestali;
- la gestione di aziende agricole proprie o di terzi;
- l'acquisto, la vendita, la permuta di aziende agrarie ed ogni altra attività, anche industriale, connessa o dipendente dalla lavorazione, trasformazione, sfruttamento della produzione agraria, ivi compreso l'allevamento di bestiame in genere e la sua diretta macellazione e utilizzazione industriale;
- le attività di agriturismo, alberghiera, congressuale e di ristorazione.

Oltre ad offrire supporto tecnico alle attività didattiche e di ricerca condotte nell'ambito di alcuni dipartimenti dell'Università degli Studi di Firenze, la Società è impegnata nella gestione diretta della propria azienda agricola localizzata nel Comune di San Casciano in Val di Pesa (FI).

Le principali produzioni agricole sono rappresentate da quella vitivinicola e da quella olivicola, attraverso le quali la Società produce e commercializza prodotti di medio-elevata qualità, anche certificati (Chianti Classico d.o.c.g., olio toscano d.o.p.). Completano la produzione agricola le colture a seminativo da cui sono ritratti semilavorati alienati a terzi ovvero impiegati per la produzione di prodotti finiti commercializzati dalla Società.

Infine e soltanto marginalmente, la Società effettua sperimentazioni agrarie conto terzi e gestisce la propria sala convegni concedendola a terzi in occasione di eventi di varia natura da questi organizzati.

### **2. L'evoluzione economico, patrimoniale e finanziaria storica**

Al fine di ricostruire l'andamento storico della situazione economico, patrimoniale e finanziaria della Società, si espongono di seguito i prospetti di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario relativi agli esercizi 2012 – 2016.

CONTO ECONOMICO	Consuntivo (valori espressi in Euro)				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
1. RICAVI DELLE VENDITE	408.700	732.402	463.884	794.064	498.364
2. VARIAZIONE RIM.PROD.FINITI	222.752	- 208.189	210.353	- 142.681	133.139
4. INCREMENTI DI IMM.NI PER LAVORI INTERNI	15.810	27.422	30.357	15.067	17.768
5. ALTRI RICAVI E PROVENTI	143.099	163.987	140.562	166.752	401.948
a) contributi c/esercizio	108.685	133.826	32.664	29.261	34.565
b) altri	34.414	30.161	107.898	137.491	367.383
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>790.361</b>	<b>715.622</b>	<b>845.156</b>	<b>833.202</b>	<b>1.051.219</b>
<b>B COSTI DELLA PRODUZIONE</b>					
6. PER MAT. PRIME SUSSIDIARIE CONS.MERCI	81.721	102.374	125.196	133.347	112.715
7. PER SERVIZI	308.039	310.109	282.866	270.894	270.801
8. PER GODIMENTO BENI DI TERZI	31.139	14.461	1.527	3.334	3.813
9. PER IL PERSONALE	360.639	378.468	377.346	397.705	385.494
a) salari e stipendi	297.434	313.391	312.314	327.865	318.738
b) oneri sociali	49.217	52.662	52.371	56.578	53.180
c) Trattamento fine rapporto	11.427	10.735	10.788	11.258	11.448
e) altri costi	2.561	1.680	1.873	2.004	2.128
10. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	163.884	130.400	130.633	134.205	140.239
a) ammortamento immobilizzazioni immateriali	562	555	563	563	332
b) ammortamento immobilizzazioni materiali	160.970	129.845	130.070	133.642	135.196
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	-	-	-	-	-
d) svalutazione crediti attivo circolante	2.352	-	-	-	4.711
11. VARIAZ. RIM.MATERIE PRIME CONS. E MERCI	- 544	- 27.570	27.114	7.614	67
13. ALTRI ACCANTONAMENTI	-	10.000	-	-	-
14. ONERI DIVERSI DI GESIONE	42.209	166.142	74.439	67.354	68.424
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>987.087</b>	<b>1.084.385</b>	<b>1.019.121</b>	<b>1.014.453</b>	<b>981.553</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTO PRODUZIONE</b>	<b>- 196.726</b>	<b>- 368.762</b>	<b>- 173.965</b>	<b>- 181.251</b>	<b>69.666</b>
<b>C PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>					
16. ALTRI PROVENTI FINANZIARI	8.926	4.381	3.701	3.603	5.141
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante	8.899	4.352	3.698	3.603	3.495
d) proventi diversi dai precedenti - altri	27	29	3	-	1.646
17. INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	38.361	28.759	29.240	42.992	37.675
c) verso controllanti	-	-	10.000	10.000	10.000
e) altri debiti	38.361	28.759	19.240	32.992	27.675
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>- 29.435</b>	<b>- 24.378</b>	<b>- 25.539</b>	<b>- 39.389</b>	<b>- 32.534</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>- 226.161</b>	<b>- 393.141</b>	<b>- 199.504</b>	<b>- 220.640</b>	<b>37.132</b>
20. IMPOSTE REDDITO CORRENTI, DIFFER. E ANTIC.					
a) correnti	2.693	2.049	3.435	-	13.370
c) differite e anticipate	- 5.671	- 5.671	- 5.672	- 34.054	19.707
<b>TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>- 2.978</b>	<b>- 3.622</b>	<b>- 2.237</b>	<b>- 34.054</b>	<b>33.077</b>
<b>21. UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>- 223.183</b>	<b>- 389.519</b>	<b>- 197.267</b>	<b>- 186.586</b>	<b>4.055</b>

STATO PATRIMONIALE	Consuntivo (valori espressi in Euro)				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A CAPITALE INVESTITO NETTO</b>					
<b>I. Investimenti strutturali netti</b>					
Immobilizzazioni immateriali nette	2.361	1.806	1.788	2.655	2.323
+ Immobilizzazioni materiali nette	5.993.631	5.769.138	5.708.140	5.689.103	5.708.948
- Contributi c/impianti	- 58.505	- 54.616	- 51.465	- 46.734	- 138.289
+ Immobilizzazioni finanziarie	275.063	129.401	137.114	140.742	147.322
<b>= Investimenti strutturali netti</b>	<b>6.212.550</b>	<b>5.845.728</b>	<b>5.795.578</b>	<b>5.785.767</b>	<b>5.720.304</b>
<b>II. TFR e fondi per rischi ed oneri</b>	<b>- 119.575</b>	<b>- 133.180</b>	<b>- 136.711</b>	<b>- 146.415</b>	<b>- 156.257</b>
<b>III. Capitale circolante netto</b>					
Rimanenze	1.557.113	1.376.494	1.559.733	1.409.438	1.542.509
+ Crediti commerciali	142.053	552.033	195.111	429.873	223.681
- Debiti commerciali	- 109.783	- 224.641	- 168.265	- 202.952	- 132.118
+ Altre attività	7.201	50.504	9.861	49.482	88.914
- Altre passività	- 80.129	- 139.028	- 115.027	- 133.338	- 109.581
<b>= Capitale circolante netto</b>	<b>1.516.456</b>	<b>1.615.362</b>	<b>1.481.413</b>	<b>1.552.503</b>	<b>1.613.405</b>
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO (I + II + III)</b>	<b>7.609.431</b>	<b>7.327.910</b>	<b>7.140.279</b>	<b>7.191.855</b>	<b>7.177.452</b>
<b>B CAPITALE RACCOLTO</b>					
<b>I. PATRIMONIO NETTO</b>					
Capitale + riserve + utili (perdite) a nuovo	7.059.841	6.836.660	6.447.141	6.249.874	6.063.288
+ Utile (perdita) di esercizio	- 223.181	- 389.519	- 197.267	- 186.586	4.055
<b>= PATRIMONIO NETTO</b>	<b>6.836.660</b>	<b>6.447.141</b>	<b>6.249.874</b>	<b>6.063.288</b>	<b>6.067.343</b>
<b>II. POSIZIONE FINANZIARIA NETTA COMPLESSIVA</b>					
<i>a. PFN A BREVE TERMINE</i>					
Saldo netto passivo c/c bancari	367.738	74.994	123.020	404.028	318.101
- Liquidità nette	- 5.339	- 2.628	- 4.237	- 2.776	- 145.307
<b>= PFN A BREVE TERMINE</b>	<b>362.399</b>	<b>72.366</b>	<b>118.784</b>	<b>401.252</b>	<b>172.794</b>
<i>b. PFN A MEDIO/LUNGO TERMINE</i>					
Finanziamenti a m/l termine v/socio	-	500.000	517.315	527.315	537.315
+ Finanziamenti a m/l termine v/altri	410.372	308.403	254.306	200.000	400.000
<b>= PFN A MEDIO/LUNGO TERMINE</b>	<b>410.372</b>	<b>808.403</b>	<b>771.621</b>	<b>727.315</b>	<b>937.315</b>
<b>TOTALE PFN COMPLESSIVA (a + b)</b>	<b>772.771</b>	<b>880.769</b>	<b>890.405</b>	<b>1.128.567</b>	<b>1.110.109</b>
<b>CAPITALE RACCOLTO (I + II)</b>	<b>7.609.431</b>	<b>7.327.910</b>	<b>7.140.279</b>	<b>7.191.855</b>	<b>7.177.452</b>

RENDICONTO FINANZIARIO	Consuntivo (valori espressi in Euro)				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>A) LIQUIDITA' GENERATA DALLA GESTIONE REDDITUALE</b>					
Utile di esercizio		- 389.519	- 197.267	- 186.586	4.055
+ Ammortamenti		130.400	130.633	134.205	135.528
+ Svalutazioni immobilizzazioni		133.458	-	-	-
- Aumento rimanenze		180.619	- 183.238	150.295	- 133.072
- Aumento crediti commerciali		- 409.979	356.922	- 234.762	201.481
+ Aumento debiti commerciali		114.858	- 56.375	34.687	- 70.834
- Aumento altre attività		- 43.303	40.643	- 39.621	- 39.432
+ Aumento altre passività		58.899	- 24.002	18.312	- 23.757
+ Aumento ratei passivi (contributi c/impianti)		- 3.889	- 3.151	- 4.731	91.555
+/- Aumento/diminuzione fondo TFR		9.276	9.203	9.704	9.842
+/- Accantonamento/utilizzo fondo svalutazione crediti		-	-	-	4.711
+/- Accantonamenti/utilizzi fondi rischi e oneri		4.329	- 5.672	-	-
<b>= FLUSSI FINANZIARI DALLA GESTIONE REDDITUALE</b>		<b>- 214.850</b>	<b>67.695</b>	<b>- 118.498</b>	<b>180.079</b>
<b>B) ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>					
- Acquisto/incremento di immobilizzazioni immat./materiali		- 38.811	- 69.617	- 116.528	- 155.041
+ Aumento debiti v/fornitori c/impianti		-	-	-	-
+ Vendita di immobilizzazioni immat./materiali		-	-	492	-
+/- Vendita/Acquisto di immobilizzazioni finanziarie		150.015	- 13	- 25	- 3.085
- Accantonamento interessi attivi maturati su immob.fin.		- 4.352	- 7.701	- 3.603	- 3.495
<b>= FLUSSI FINANZIARI DALLA GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI</b>		<b>106.852</b>	<b>- 77.331</b>	<b>- 119.664</b>	<b>- 161.621</b>
<b>C) ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>					
+ Incremento debiti a breve v/banche		- 292.744	48.026	281.008	- 85.927
+ Accensione di mutui/altri finanziamenti		500.000	-	-	250.000
+ Incremento oneri finanziari su mutui/altri finanziamenti		-	17.315	10.000	10.000
- Rimborso di mutui/altri finanziamenti		- 101.969	- 54.097	- 54.306	- 50.000
- Dividendi pagati		-	-	-	-
+ Aumento di capitale		-	-	-	-
<b>= FLUSSI FINANZIARI DALLA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI</b>		<b>105.287</b>	<b>11.244</b>	<b>236.701</b>	<b>124.073</b>
<b>D) FLUSSO DI CASSA NETTO COMPLESSIVO (A + B + C)</b>		<b>- 2.711</b>	<b>1.609</b>	<b>- 1.461</b>	<b>142.531</b>
Cassa e banche iniziali		5.339	2.628	4.237	2.776
Cassa e banche finali		2.628	4.237	2.776	145.307
<i>Differenza tra consistenza di cassa e banche iniziali e finali</i>		<i>- 2.711</i>	<i>1.608</i>	<i>- 1.461</i>	<i>142.531</i>

### 3. La governance e l'organizzazione

La *governance* della società è affidata ai seguenti organi istituzionali:

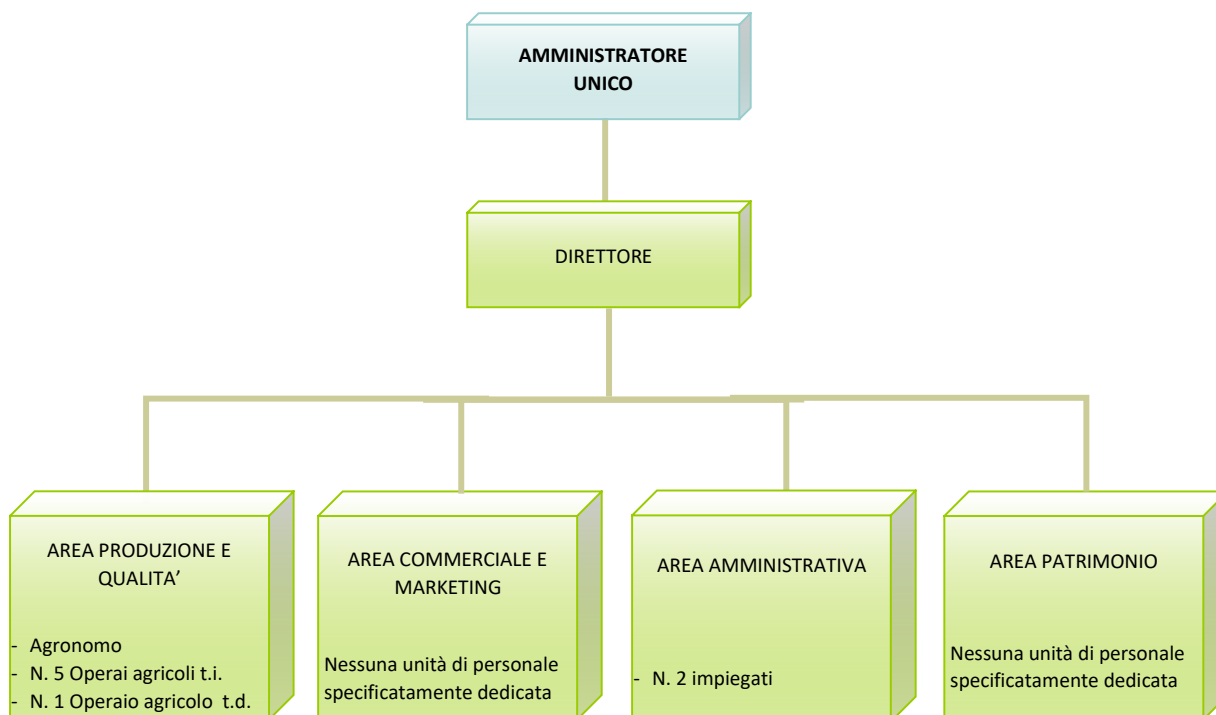
- l'Assemblea dei soci;
- l'Amministratore unico ovvero il Consiglio di Amministrazione;
- il Sindaco unico ovvero il Collegio sindacale.

All'Assemblea competono i poteri attribuiti dalla legge e dallo statuto attinenti la gestione della Società.

L'organo amministrativo è investito dei poteri attribuiti espressamente dall'Assemblea in sede di nomina ovvero dall'atto costitutivo; in mancanza di espressa determinazione di poteri all'organo amministrativo spettano i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione. A far corso dal 26/05/2017 l'amministrazione della società è stata affidata ad un Amministratore unico, al quale oltre ai poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione previsti dallo statuto è stato affidato l'incarico di prospettare, in tempi particolarmente ristretti, quale delle ipotesi previste dalla legge, tra liquidazione, cessione della titolarità delle quote o dei singoli cespiti patrimoniali, ed infine completa ristrutturazione aziendale, sia oggettivamente praticabile nella situazione concreta, senza compromissione del rilevante valore patrimoniale della Società. L'organo amministrativo è stato confermato in data 29/12/2017, rimarrà in carica sino al 30/04/2019 ed è rieleggibile.

L'organo di controllo è attualmente costituito da un Collegio Sindacale composto da tre membri effettivi e due supplenti, i quali rimangono in carica per tre esercizi e sono rieleggibili. Al Collegio Sindacale è affidata sia la vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sia la funzione di revisione contabile.

Si riporta di seguito l'attuale organigramma aziendale in corso di implementazione:



L'organico della società è attualmente costituito da nove lavoratori dipendenti assunti a tempo indeterminato e da un lavoratore dipendente assunto a tempo determinato, tra cui:

- un Direttore, a cui è altresì attribuita la funzione di tecnologo alimentare (enologo ed elaiotecnico);
- un Agronomo;
- due impiegati amministrativi;
- cinque operai agricoli assunto a tempo indeterminato;
- un operaio agricolo assunto a tempo determinato a supporto delle operazioni di produzione vitivinicola ed olearia nella stagione autunnale.

Ciascuna area funzionale al momento risulta organizzata come segue:

- area produzione e qualità: gestita dal Direttore (il quale svolge altresì funzione di enologo) con la collaborazione dell'agronomo interno e l'impiego di sei operai agricoli, di cui cinque assunti a tempo indeterminato ed uno a tempo determinato. Risulta comunque indispensabile il ricorso all'esternalizzazione di alcune fasi dei vari processi produttivi a contoterzisti nel corso delle principali e più intense produzioni annue (campagna viti-vinicola, campagna olivicola);
- area commerciale e marketing: gestita dal Direttore personalmente, non disponendo l'azienda di un ufficio commerciale interno e di personale specificatamente formato;
- area amministrativa: gestita dal Direttore con l'impiego di due impiegati amministrativi;
- area patrimonio: gestita dal Direttore con la collaborazione dell'Agronomo e l'impiego di parte degli operai agricoli inquadrati nell'area produzione e qualità in base alle specifiche esigenze del momento.

L'organigramma illustrato sarà oggetto di modifiche affinché la nuova organizzazione delle responsabilità e del lavoro sia di sostegno alle azioni di sviluppo commerciale da attuarsi nel periodo considerato.

#### **4. Le dotazioni infrastrutturali**

L'Azienda Agricola di Montepaldi è situata nel Comune di San Casciano Val di Pesa (FI), nella zona settentrionale delle colline del "Chianti Classico" ed ha oggi una estensione complessiva di circa 310 ettari.

Il complesso immobiliare costituente l'odierna azienda agricola è composto da fabbricati e terreni i quali sono di piena ed esclusiva proprietà della società.

I fabbricati occupano una superficie di 9.810 metri quadrati (circa 35.000 metri cubi di volumi costruttivi) e sono costituiti da:

- un nucleo di fabbricati accorpati attorno ad una Villa Medicea, rappresentati da fabbricati urbani (Villa Medicea stessa, fattoria con uffici ed alloggi) e rurali (annessi alla fattoria);
- sei complessi colonici distribuiti sul territorio aziendale, composti da 15 corpi di fabbrica.

Fanno parte del complesso immobiliare accorpati alla Villa Medicea e sono impiegate a supporto delle varie attività produttive una cantina/vinsantaia, una cantina sperimentale, cinque aule con capacità ricettiva di 20-40 posti a sedere cadauna; una sala convegni dotata di 140 posti a sedere e proiettore per audiovisivi, una sala per esposizioni. Inoltre, la Società dispone di vari laboratori attrezzati, tra cui:

- laboratorio ed area per l'installazione di impianti pilota per le conversioni energetiche di biomasse vegetali;
- laboratorio per la determinazione analitica della qualità di cereali e farine;
- laboratorio per il settore della trasformazione dei prodotti cerealicoli;
- laboratorio per analisi microbiologiche e chimiche;
- laboratorio ed aula di degustazione per l'analisi sensoriale di alimenti e bevande.

I terreni, di estensione pari a circa 306 ettari, hanno le seguenti destinazioni:

- vigneti (46,5 ettari, di cui 1,5 sperimentali);

- oliveti (43 ettari);
- seminativi (88 ettari, di cui 15 sperimentali);
- frutteti (6 ettari);
- arboreti da legno (10 ettari);
- bosco (78 ettari);
- pascoli (19,5 ettari);
- tare e incolti (14,5 ettari).

L'attività della società è esercitata attraverso l'impiego di una frazione del complesso immobiliare appena illustrato e si concentra lungo tre direttrici:

- la conduzione dell'azienda agricola, attraverso la produzione e commercializzazione di prodotti vitivinicoli, oleari e di altri prodotti/sottoprodotti agricoli in genere;
- il supporto alla didattica ed alla ricerca offerta all'Università degli Studi di Firenze;
- la gestione del patrimonio immobiliare di proprietà, costituito dal complesso di cui sopra.

Con riferimento all'attività agricola, la produzione di vino Chianti Classico d.o.c.g. rappresenta l'attività preminente. Infatti, i 34 ettari di vigneti a Chianti Classico attualmente produttivi (destinati ad incrementare fino a 37 a decorrere dal 2019) garantiscono una produzione vinicola di circa 1.400 ettolitri annui (destinati ad incrementare fino ad oltre 1.500 ettolitri a decorrere dal 2019). Grazie alla disponibilità di una cantina/vinsantaia attrezzata, un impianto di imbottigliamento, una cantina sperimentale ed un piccolo laboratorio per analisi, la società è in grado di completare in autonomia l'intero processo produttivo del vino. Tuttavia, i locali di cantina ed il relativo impianto elettrico necessiterebbero di un intervento manutentivo straordinario finalizzato a rimuovere alcuni danneggiamenti subiti dalla struttura in occasione dei recenti eventi sismici. Inoltre, l'attuale dotazione di macchine agricole e di attrezzature, sia agricole che di cantina, si presenta sicuramente obsoleta e senescente rispetto alle attuali necessità aziendali.

L'attività di supporto alla didattica ed alla ricerca è espletata attraverso la concessione in uso ad alcune strutture dell'Ateneo fiorentino di terreni e laboratori attrezzati, di proprietà della società, ove vengono organizzate e condotte attività di ricerca e di supporto alla didattica.

Infine, con riferimento all'attività di gestione del patrimonio immobiliare, si informa che occasionalmente viene concesso a terzi l'uso della sala convegni di proprietà della Società.

## C. IL PIANO DI SVILUPPO STRATEGICO AZIENDALE

### 1. La strategia

L'obiettivo di fondo della Società è il raggiungimento di un equilibrio economico-finanziario conseguibile prevalentemente attraverso un recupero del fatturato, soprattutto di quello a marginalità economica più elevata, al fine di incrementare complessivamente il valore della produzione e riuscire così a coprire i rilevanti costi di struttura, i quali risultano pressoché incompressibili nel rispetto del mantenimento degli attuali livelli produttivi.

In merito alle azioni gestionali intese ad elevare il livello dei ricavi, considerato che:

- la Società non dispone di una funzione commerciale adeguata a sostenere le vendite dell'intera produzione vinicola annua;
- l'attuale prezzo di vendita del vino Chianti Classico imbottigliato alienato alla Grande Distribuzione e Distribuzione Organizzata (GDDO) è incapace di garantire un adeguato margine economico atto a concorrere alla copertura dei costi di struttura;

si ritiene prioritario implementare la funzione commerciale attraverso la sua esternalizzazione ad un partner dotato di comprovata esperienza nel settore vitivinicolo, capace di dotare l'azienda di una efficiente ed efficace rete commerciale nel breve periodo.

In particolare, si ritiene fondamentale concentrare il piano commerciale sull'incremento dei ricavi di vendita di vino di più alta qualità (Chianti classico, Chianti classico riserva e Chianti classico gran selezione) in quanto:

- la produzione di Chianti classico si posiziona in Italia al terzo posto dei vitigni più venduti;
- il prezzo all'origine di Chianti classico nell'ultimo anno ha subito un incremento di circa il 19%, passando da 220 Euro/q.le nel novembre 2016 a 262,50 Euro/q.le nel dicembre 2017 (fonte ISMEA, [www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2603](http://www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2603));
- l'attuale produzione annua non trova adeguato sbocco commerciale in tempi standard per il mercato, causando quindi un eccessivo incremento degli stock di cantina con conseguente anomalo (eccessivo) invecchiamento e deprezzamento del prodotto. Pertanto, risulta possibile (ed auspicabile) incrementare il quantitativo di vino annuo venduto mantenendo l'attuale livello produttivo ed evitando così nuovi investimenti atti a sostenere la produzione in vista del programmato incremento dei ricavi;
- i ricavi medi conseguiti dalla vendita di vino non sono attualmente remunerativi, pertanto si rende necessario operare un riposizionamento del prodotto, conseguente ad un miglioramento della qualità del prodotto stesso, al fine di poter conseguire un miglior riconoscimento dal mercato in termini di prezzo;
- a seguito della importante e generalizzata contrazione produttiva caratterizzante la vendemmia 2017 (-40% circa a livello di mercato specifico), il vino a denominazione Chianti classico ha subito un deciso incremento di prezzo (+19% rispetto a novembre 2016) e tale trend si ritiene sia destinato a protrarsi anche nell'esercizio venturo. In tale contesto, beneficiando di importanti rimanenze di cantina, relative alle annate 2014, 2015 e 2016 in particolare (circa 3.000 ettolitri), sarà possibile disporre di un significativo quantitativo di prodotto da immettere sul mercato in un momento di esubero di domanda sull'offerta, auspicando quindi un miglioramento del prezzo di vendita.

Per questi motivi, si ritiene necessario concentrare tutte le energie del prossimo triennio nella realizzazione di un piano commerciale focalizzato sull'incremento delle vendite di vino imbottigliato di medio-alta qualità, lasciando in secondo piano eventuali misure alternative o complementari concernenti diverse produzioni a potenzialità attualmente inespresse ovvero, allo stato attuale, implementabili.



## 2. Le azioni a supporto della strategia

### 2.a. Le Azioni inerenti i ricavi

La strategia di sviluppo commerciale si fonda su un deciso potenziamento delle vendite del settore vitivinicolo a maggiore marginalità economica (Chianti classico, Chianti classico riserva e Chianti classico gran selezione) ed il mantenimento dell'attuale consolidato livello di ricavi derivanti dalle altre attività.

Si ricorda che attualmente il vino Chianti Classico prodotto dalla Società può contare sui seguenti sbocchi commerciali gestiti esclusivamente dal Direttore:

- vendita diretta di prodotto confezionato in azienda a soggetti privati;
- vendita, mediata da una limitata rete commerciale, di prodotto imbottigliato a ristoranti, hotel e cantine per lo più localizzate sul territorio della Città Metropolitana di Firenze;
- vendita diretta di prodotto imbottigliato all'esportazione;
- vendita diretta di prodotto imbottigliato alla Grande Distribuzione e Distribuzione Organizzata (GDDO), prevalentemente ad Unicoop Firenze e soltanto in irrilevanti quantità a Conad del Tirreno e Bennet;
- vendita diretta di prodotto sfuso in partita ad altri produttori locali ovvero a commercianti imbottiglieri.

Le azioni che dovranno garantire l'incremento delle vendite vinicole sono le seguenti.

#### i. ESTERNALIZZAZIONE FUNZIONE COMMERCIALE SETTORE VITIVINICOLO

Esternalizzazione della funzione commerciale specifica ad un soggetto dotato di adeguata esperienza e conoscenza atta a garantire la costituzione di una rete commerciale che nel breve periodo permetta di incrementare il fatturato aziendale realizzato dai seguenti canali distributivi:

- Grande Distribuzione e Distribuzione Organizzata (GDDO);
- Hotel, ristoranti, enoteche e catering (HORECA) nazionali;
- Hotel, ristoranti enoteche e catering (HORECA) esteri

attraverso un incremento sia dei volumi, sia dei prezzi di vendita del prodotto in ognuno dei menzionati canali distributivi. Considerato che l'attuale posizionamento commerciale dell'azienda sul mercato del vino risulta del tutto marginale, è stato richiesto ad un potenziale ed interessato partner disposto ad assumere l'incarico di responsabile commerciale della Società di delimitare, per ciascun canale distributivo, i mercati specifici da porre quali obiettivi di penetrazione, precisando altresì le relative azioni ritenute necessarie per il perseguimento degli obiettivi di fatturato posti dal piano. Si premette che il responsabile commerciale a cui è stata affidata l'analisi in discussione riveste, ed ha rivestito, incarichi di direzione aziendale e commerciale in società operanti nel settore vitivinicolo, realizzando progetti di sviluppo commerciale e rilancio aziendale ben più ampi di quello oggetto del presente piano. Di seguito vengono illustrate le azioni che in accordo con il candidato responsabile commerciale dovrebbero essere avviate su ciascun canale distributivo.

Per quanto concerne il canale della **GDDO**, si ritiene utile premettere che esso rappresenta il principale canale di vendita del vino in Italia, considerato che circa il 40% delle vendite nazionali 2016 sono state effettuate attraverso tale canale. La Società dispone attualmente di tre accordi commerciali con altrettanti gruppi di distribuzione (Unicoop Firenze Soc. Coop., Conad del Tirreno Soc. Coop. e Bennet S.p.A.) che prevedono la commercializzazione di un unico prodotto (Chianti classico Villa Montepaldi) a prezzi di vendita non adeguatamente remunerativi (3,08-3,96 euro/bottiglia). Inoltre, fatta eccezione per l'accordo commerciale in essere con Unicoop Firenze, gli altri accordi non hanno generato significativi risultati in termini di volumi di vendite, anche a causa della discontinuità con cui sono stati gestiti i rapporti commerciali con i distributori nel tempo (volume vendite medio GDDO ultimo triennio: 40 mila bottiglie, di cui 30 mila nel 2017, 20 mila nel 2016 e 70 mila nel 2015). Pertanto, si può concludere che l'attuale

posizionamento della Società nella rete della GDDO è sicuramente marginale. Si precisa inoltre che attualmente i prodotti di più alta gamma (Chianti classico riserva e gran selezione) non hanno alcuno sbocco commerciale nel canale GDDO.

Al fine di incrementare il fatturato ed i volumi di vendita in questo canale distributivo si rende necessario operare su due diversi fronti:

- la revisione degli accordi commerciali esistenti, finalizzata ad incrementare le relative *performance* economiche;
- la ricerca di nuovi accordi commerciali con altri gruppi della GDDO.

In considerazione della prassi di mercato, si precisa che tali attività dovranno essere poste in essere entro il mese di aprile 2018, pena una decisa riduzione delle probabilità di raggiungere gli obiettivi di vendita determinati per il 2018 nell'ambito del piano. Si precisa inoltre che i contatti con i *buyer* della GDDO saranno tenuti direttamente dal responsabile della funzione commerciale il quale, prediligendo rapporti negoziali diretti volti al contenimento dei costi di intermediazione, potrà comunque avvalersi di una rete di agenti con cui abitualmente collabora.

Il miglioramento delle *performance* economiche conseguite dagli attuali accordi commerciali si ritiene possa essere conseguito attraverso una rinegoziazione ed una più puntuale gestione degli accordi esistenti. Tali attività saranno affidate al responsabile della funzione commerciale individuato e saranno condotte attraverso le seguenti azioni specifiche:

- *il miglioramento qualitativo del prodotto Chianti classico* attualmente commercializzato nella rete GDDO, attuato grazie ad operazioni enologiche di cantina che saranno condotte dal Direttore con il supporto di un enologo esterno di riconosciuta esperienza e notorietà, le quali ultime saranno intraprese già dai primi giorni di febbraio 2018 (in proposito si rinvia al successivo punto *ii. Migliorie produttive e riposizionamento del prodotto*);
- *la rinegoziazione al rialzo del prezzo di vendita del vino Chianti classico*, favorita sia dal fatto che negli ultimi anni non è mai stato praticato dalla Società alcun incremento dei prezzi, sia dal citato miglioramento qualitativo del prodotto offerto. In proposito, considerato che il prezzo di vendita al pubblico sugli scaffali dei distributori della GDDO dell'attuale prodotto si posiziona nella fascia di prezzo di ingresso dei vini Chianti classico (6,69 Euro a bottiglia), si precisa che il riposizionamento di prezzo in discussione ambisce ad ottenere il riconoscimento di un prezzo che si collochi perfettamente nella fascia media di vini di analoga denominazione d'origine (8,90 Euro a bottiglia), ponendosi del tutto in linea con quello dei principali *competitors*;
- *l'incremento dei volumi di vendita attuali* attraverso una gestione continuativa, professionalizzata e proattiva dei rapporti con i *buyer* dei gruppi GDDO garantita dal partner commerciale individuato. Infatti, sulla base dell'esperienza di quest'ultimo, considerata l'estrema competitività del settore, soltanto attraverso una siffatta gestione del rapporto commerciale si potranno ottenere:
  - o la distribuzione del prodotto aziendale nella prevalenza dei punti vendita delle singole catene;
  - o una ampia e continuativa partecipazione dell'azienda ai piani promozionali organizzati dai distributori;in modo tale da poter conseguire gli obiettivi di vendita posti, passando dalle attuali circa 30.000 bottiglie annue vendute a 43.000 bottiglie nel 2018;
- *l'introduzione nell'offerta alla GDDO di un ulteriore prodotto di più alta gamma* (Chianti classico riserva), oggi destinato esclusivamente alla vendita diretta in azienda ed alla vendita nel canale HORECA. Tale azione mira a garantire l'incremento sia dei volumi di vendita nel canale GDDO, sia

l'incremento delle vendite a più elevato margine economico. L'azione in discussione si pone l'obiettivo di realizzare già a far corso dal 2018 vendite di almeno 5.000 bottiglie nei punti vendita degli attuali distributori commerciali GDDO, ad un prezzo di vendita medio di 9,51 Euro a bottiglia, conseguendo dunque ricavi per circa 47.500 Euro.

La sottoscrizione di accordi commerciali con nuovi gruppi della GDDO sarà affidata al responsabile della funzione commerciale, il quale al fine di contribuire al perseguimento degli obiettivi del piano baserà la sua azione sulla proposizione dei prodotti Chianti classico e Chianti classico riserva fuori dalla regione Toscana, proponendosi a gruppi del centro-nord Italia. Le attività che saranno poste in essere saranno anche in questo caso ispirate ai principi guida esplicitati poco sopra con riferimento alle azioni a miglioramento della gestione degli attuali accordi commerciali (ottenimento di un prezzo di vendita finale del prodotto a scaffale che si ponga in linea con la media dei vini Chianti classico; sostenimento dei volumi di vendita attraverso una gestione continuativa, professionalizzata e proattiva dei rapporti con il distributore; proposizione in vendita anche di prodotti di più alta gamma e marginalità – Chianti classico riserva). In particolare, i gruppi selezionati dal candidato responsabile commerciale, con cui questi dispone di collaborazioni storiche e correnti, sono i seguenti:

- *Carrefour Italia e il gruppo Pam*, sono due realtà molto interessanti e con una presenza forte nel centro-nord Italia con circa 500 punti vendita la prima e circa 200 la seconda. In queste due catene con le quali il candidato responsabile della funzione commerciale collabora da anni è possibile proporre il prodotto per le piattaforme di Pomezia per Carrefour e Pontedera e Santa Palomba per Pam;
- *Conad-PAC 2000*, leader di mercato nelle regioni comprese tra Umbria, bassa Toscana, Lazio e Campania, presente in tali regioni con oltre 1.100 punti vendita. Il distributore opera attraverso due piattaforme distributive (Ponte Felcino -PG- e Fiano Romano -Roma Capitale-);
- *Coop Centro Italia*, la quale di recente ha incorporato la catena Superconti, presente con oltre 100 punti vendita tra iper e superstore in tutto il centro Italia (Umbria, Marche, Lazio e Campania) e la quale opera con due piattaforme distributive, una in Umbria ed una nel Lazio;
- *Esselunga*, leader nella distribuzione nel centro-nord Italia e con una recente presenza con due ipermercati ad Aprilia e Roma, quest'ultimo in breve tempo diventato tra i cinque punti vendita a maggior fatturato di tutto il gruppo Esselunga. Attualmente Esselunga opera attraverso tre piattaforme distributive Limite di Pioltello, Sesto Fiorentino e Biandrate, disponendo di 175 punti vendita. Oggi è considerato il gruppo privato più avanzato per tecniche di vendita e capacità organizzative, soprattutto nel modo del *beverage* e dunque rappresenta un sicuro riferimento di mercato per prodotti e posizionamenti;
- *GMF Fioroni*, appartenente al gruppo Unicum con oltre 90 punti vendita a marchio EMI e HURRA' in Umbria, Lazio, Toscana e Marche;
- *Gruppo L'Abbondanza*, ipermercati e supermercati a marchio A&O Famila -Selex, con sede a Città di Castello ed oltre 30 punti vendita tra Umbria, Marche e le provincie di Arezzo e Siena;
- *Unicoop del Tirreno*, gruppo con presenza su tutto il litorale tirrenico dalla provincia di La Spezia alla Campania, particolarmente concentrato nella provincia di Roma e nella capitale, sia con supermercati che ipermercati. Attualmente opera con circa 150 punti vendita ed è una delle strutture coop più importanti del panorama cooperativo.

I gruppi GDDO elencati sono soltanto alcuni di quelli con cui il candidato responsabile della funzione commerciale intrattiene correnti rapporti e con i quali potrebbe proporre i prodotti aziendali al fine di instaurare una collaborazione funzionale alla realizzazione degli obiettivi del piano. In particolare, egli

ritiene che per il 2018 sia ragionevole ipotizzare la sottoscrizione di almeno quattro accordi commerciali con i suddetti gruppi e la vendita di almeno 11.700 bottiglie, di cui circa 9.700 Chianti classico e 2.000 Chianti classico riserva. Naturalmente, nel restante periodo del piano l'obiettivo posto sarà l'ampliamento del numero degli accordi commerciali sottoscritti con i predetti distributori, finalizzato ad incrementare le vendite dei prodotti Chianti classico e Chianti classico riserva.

Alla luce di quanto illustrato, considerando gli effetti complessivi derivanti dal miglioramento della gestione degli attuali accordi commerciali e dalla sottoscrizione di nuovi accordi con i predetti gruppi, le azioni indicate si pongono quale obiettivo specifico per il canale GDDO il raggiungimento dei seguenti volumi di vendite 2018 e l'ottenimento del riconoscimento dei seguenti prezzi.

Gruppi GDDO	Chianti classico (n. bottiglie)	Chianti classico riserva (n. bottiglie)	Obiettivo vendite 2018 canale GDDO (n. bottiglie)
a	b	c	d = b + c
GRUPPI CONTRATTUALIZZATI (Unicoop Firenze, Conad Tirreno, Bennet)	43.000	5.000	48.000
GRUPPI DA CONTRATTUALIZZARE (almeno Esselunga, Carrefour e PAM, L'Abbondanza e GMF Fioroni)	9.700	2.000	11.700
Totale	52.700	7.000	59.700

Obiettivi di prezzo Chianti classico bottiglia 0,75 lt. – Canale GDDO (valori in €)			
Tipologia prezzo	Prezzo praticato sullo scaffale dal rivenditore (IVA inclusa)	% margine applicato da GDDO	Prezzo vendita al rivenditore (IVA esclusa)
a	b	c	d = b : 1,22 : (1 + c)
Listino	8,90	25%	5,84
Promo sconto 40%	6,36	15%	4,53
Promo sconto 50%	5,93	15%	4,23
Prezzo medio di vendita			4,70

Obiettivi di prezzo Chianti classico riserva bottiglia 0,75 lt. – Canale GDDO (valori in €)			
Tipologia prezzo	Prezzo praticato sullo scaffale dal rivenditore (IVA inclusa)	% margine applicato da GDDO	Prezzo vendita al rivenditore (IVA esclusa)
a	b	c	d = b : 1,22 : (1 + c)
Listino	18,00	25%	11,80
Promo sconto 40%	12,86	15%	9,16
Promo sconto 50%	12,00	15%	8,55
Prezzo medio di vendita			9,51

Considerato che i primi effetti del potenziamento del canale GDDO si potranno rilevare soltanto dalla metà del 2018 e che le azioni illustrate sulla base dell'esperienza del candidato responsabile commerciale potranno garantire una crescita costante delle vendite derivanti dal canale in discussione, nel restante periodo del piano si ritiene ragionevole porre i seguenti obiettivi:

- il conseguimento di volumi di vendita annui realizzati dal canale GDDO pari a circa 67.000 bottiglie nel 2019 e circa 84.000 bottiglie nel 2020;
- il mantenimento dei prezzi di vendita illustrati lungo tutta la durata del piano.

In merito al canale distributivo Hotel, ristoranti, enoteche e catering nazionale (**HORECA nazionale**), è opportuno precisare che tale canale ha rappresentato da sempre (e rappresenta tuttora) la storia del mercato del vino, costituendone l'ossatura sino all'avvento della GDDO. Il canale HORECA rappresenta oggi il 15% del mercato delle vendite Italia e se considerato unitamente al mercato delle enoteche e degli wine bar (8%) raggiunge il 23%. Tuttavia, nell'ambito della presente analisi, si ritiene opportuno includere nel canale HORECA altresì le vendite effettuate dal canale dei grossisti/intermediari (16% del mercato vino Italia) e da quello della vendita diretta in azienda ovvero a mezzo web (16% del mercato Italia). Ciò considerato, la dimensione del canale in discussione assume una notevole rilevanza, addivenendo ad una dimensione del 55% delle vendite Italia.

L'alimentazione del canale distributivo in oggetto, oltre ad assumere una significativa importanza in termini quantitativi, riveste una particolare rilevanza strategica per un'azienda vitivinicola in quanto rappresenta il veicolo per creare il contatto tra il prodotto e gli *opinion leader* di settore, la cui opinione risulta decisiva per l'affermazione del prodotto/etichetta tanto sul mercato della GDDO italiana quanto sui mercati HORECA esteri.

Attualmente, la Società ricorre al canale in discussione in modo assai limitato, considerato che opera attraverso di esso esclusivamente nell'area metropolitana fiorentina e nelle zone limitrofe, in assenza di una struttura organizzata e ben coordinata in grado di garantire una azione continuativa ed efficace. Pertanto, allo stato attuale il canale HORECA deve essere integralmente costruito, basandosi su figure dotate di adeguata professionalità ed esperienza, in modo tale da garantire sia la miglior copertura del mercato provinciale di Firenze, sia l'ampliamento della distribuzione del prodotto a livello regionale e nazionale, determinando le zone a prioritario interesse di penetrazione.

Ciò rilevato, le azioni specifiche da realizzare sul canale HORECA nazionale sono rappresentate da:

- lo sviluppo di un progetto comunicativo finalizzato ad avvicinare l'azienda ed i suoi prodotti di maggior qualità (Chianti classico, Chianti classico riserva e Chianti classico gran selezione) al mercato HORECA nazionale ed ai loro principali attori e promotori.
- l'organizzazione di una rete vendita di professionisti dotati di consolidata esperienza nel settore;

Per quanto concerne l'avvicinamento del prodotto aziendale di maggior qualità al mercato HORECA nazionale, tale processo deve necessariamente essere orientato da una logica tendente alla fidelizzazione del consumatore al prodotto o, quantomeno, all'azienda, onde garantire la ripetibilità degli acquisti del prodotto nel tempo. Nel canale HORECA, considerato che lo sbocco del prodotto sul mercato del consumatore finale è mediato da un ristoratore/enotecario, è necessario che quest'ultimo prima di promuovere il prodotto sia in grado di raccontare l'azienda ed il territorio in cui il vino è prodotto, cercando di trasmettere tutto ciò al cliente finale il quale, nel caso in cui riscontri gli elementi chiave del racconto nel prodotto, probabilmente replicherà l'acquisto del vino in futuro. Tale processo comunicativo rappresenta un fattore chiave di successo per la promozione del prodotto nel canale in discussione, ma deve essere necessariamente supportato da:

- la presenza di una qualità intrinseca del prodotto, la quale permetta al ristoratore/enotecario di commercializzare un prodotto che derivi da un vitigno prestigioso (ed il Chianti classico lo è), qualitativamente adeguato al prezzo di immissione sul mercato richiesto. In questo senso, si ritiene che i miglioramenti da apportare ai prodotti aziendali descritti in precedenza, garantiti dal ricorso ad una consulenza enologica di valore resa da un professionista che ha raggiunto importanti riconoscimenti sia in Italia che all'estero, siano adeguati a creare le condizioni in discussione;
- la presenza di un riconoscimento qualitativo del prodotto che derivi da fonti terze ritenute attendibili dal mercato di riferimento, quali ad esempio guide di settore, recensioni di ristoratori e giudizi di

*opinion leader* di settore. In questo senso sono stati inclusi nel piano dei precisi budget da destinare ad eventi, degustazioni e fiere che consentiranno di contribuire alla crescita reputazionale dei prodotti.

In merito all'organizzazione di una rete vendita, si prevede il ricorso a professionisti di consolidata esperienza nel settore, in particolare agenti plurimandatari, i quali a loro volta si avvarranno di reti di collaboratori radicati su specifici e limitati territori di competenza, nell'ambito dei quali abbiano maturato la propria esperienza professionale e siano in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi di vendita loro affidati. Oltre alla pregressa esperienza nel settore del vino, gli agenti selezionati hanno maturato una specifica esperienza di vendita con aziende toscane e relativa a prodotti vinicoli a denominazione Chianti classico. In merito alla definizione dell'ambito territoriale di operatività della rete, si ritiene di dover iniziare con una penetrazione di tipo puntiforme, individuando a livello nazionale le aree a più elevato consumo di vino e tra queste assegnando priorità a quelle in cui il consumo di Chianti classico assuma un livello importante. In base a tali orientamenti, sono state individuate le aree prioritarie da cui iniziare la costituzione della rete commerciale, attribuendo a ciascuna di esse gli obiettivi di vendita 2018, in termini di volumi, di seguito illustrati:

- *Toscana, 25.000 bottiglie.* La Toscana, essendo il mercato domestico e peraltro allo stato attuale limitatamente sviluppato, rappresenta il primo obiettivo in termini di area di penetrazione. In tale regione l'azione prioritaria sarà la penetrazione nei territori caratterizzati da maggiori consumi e dalla presenza di turismo straniero sensibile ai vini locali a denominazione tipica e di qualità. Pertanto, sarà necessario istituire una agenzia a cui assegnare l'intero territorio della tratta Firenze, Prato e Pistoia, la zona di Arezzo e provincia e quella di Siena e provincia;
- *Lazio, 16.000 bottiglie.* Il Lazio, soprattutto Roma città e provincia, rappresenta per le aziende vinicole un mercato con grandi potenzialità e tutte sono ben strutturate su tali aree per presenziare su un mercato di oltre 20 milioni di turisti, oltre ai milioni di locali ed altri italiani che frequentano annualmente la capitale. Inoltre, particolare interesse rivestono il mercato di Latina e provincia, soprattutto nel periodo estivo, oltre a quelli di Frosinone e provincia e di Viterbo e provincia, quest'ultimo ampiamente caratterizzato da una storica presenza di Chianti classico, vista la sua vicinanza geografica alla regione Toscana. Inizialmente sarà prevista la costituzione di una agenzia per Roma e provincia, una per Latina e provincia ed una per Frosinone e provincia;
- *Lombardia, 10.000 bottiglie.* La Lombardia è considerata un mercato sicuramente interessante per il settore del vino. In particolare, la città di Milano rappresenta il mercato principale di riferimento, visto l'elevato numero di presenze annue sia di stranieri che uomini di affari che visitano la capitale economica e finanziaria. Tuttavia, negli ultimi anni si è potuta osservare una crescita di consumi anche nelle province della Brianza e nella zona di Varese, entrambe le zone influenzate dalla presenza di molti frontalieri svizzeri. Ciò considerato, la prima agenzia che sarà istituita dovrà coprire Milano città e la sua provincia nord, Varese e Como con le relative province e l'area brianzola con il territorio di Monza e Lecco. La penetrazione negli altri mercati lombardi sarà valutata soltanto in un secondo momento;
- *Campania, 10.000 bottiglie.* La Campania, in special modo Napoli e provincia, ha vissuto negli ultimi anni una crescita del mercato dei vini tipici di territori extra-regionali, a seguito sia della diffusione e del consolidamento di una cultura sempre attenta al consumo di prodotti di qualità che da sempre caratterizza le principali città di questa regione, sia del costante incremento del turismo internazionale attento alla ristorazione ed al *beverage* di qualità. In particolare, nella prima fase del piano si prevede l'inserimento del prodotto in due agenzie già ben strutturate e presenti da anni rispettivamente sui territori di Napoli città e Salerno;
- *Altre regioni, circa 19.700 bottiglie.* La penetrazione nei mercati delle altre regioni dovrà avvenire gradualmente in tre fasi progressive. Nella prima fase si ritiene importante concentrarsi sui capoluoghi

regionali di Emilia Romagna, Marche ed Umbria, laddove il consumo di vino, e di Chianti classico in particolare è già presente ed assume dimensioni di rilievo. Soltanto dopo il consolidamento di tali aree è da ritenersi opportuno valutare l'interesse specifico di entrare nei mercati piemontesi e liguri, questi ultimi di non immediata penetrabilità. Infine, soltanto in una eventuale terza fase sarà valutato l'ingresso nei mercati del triveneto, dove la presenza di vitigni autoctoni è molto forte ed ostativa ad una penetrazione di altri vini, seppur di qualità. Al momento sono infine da escludere le altre regioni del sud Italia diverse dalla Campania, in quanto i loro mercati non sono ritenuti rilevanti e significativi per il progetto in discussione;

- *Grossisti e distributori, 6.000 bottiglie.* Indipendentemente dal territorio di riferimento, si ritiene importante penetrare il mercato HORECA nazionale gestito da grossisti ed intermediari, che solitamente si pongono quali mediatori tra il produttore ed il ristoratore rivenditore del vino, offrendo a quest'ultimo la propria consulenza in merito alla definizione e gestione delle carte vini. Considerato che tale canale non è mai stato gestito dalla Società, la prima azione da porre in essere sarà la selezione di una serie di operatori con cui il candidato responsabile commerciale collabora da anni per conseguire gli obiettivi di vendita posti.

Alla luce di quanto sinora illustrato e con riferimento al canale HORECA Italia, le azioni indicate si pongono come obiettivo specifico il raggiungimento dei seguenti volumi di vendite 2018 e l'ottenimento del riconoscimento dei seguenti prezzi.

Area territoriale/canale	Chianti classico (n. bottiglie)	Chianti classico riserva (n. bottiglie)	Chianti classico gran selezione (n. bottiglie)	Obiettivo vendite 2018 canale HORECA nazionale (n. bottiglie)
a	b	c	d	e = b + c + d
Toscana	19.500	2.600	2.900	25.000
Lazio	12.500	1.700	1.800	16.000
Lombardia	7.800	1.000	1.200	10.000
Campania	7.800	1.000	1.200	10.000
Altre regioni	15.400	2.000	2.340	19.740
Grossisti e distributori	4.700	600	700	6.000
<b>Totale</b>	<b>67.700</b>	<b>8.900</b>	<b>10.140</b>	<b>86.740</b>

Obiettivi di prezzo Chianti classico bottiglia 0,75 lt. – Canale HORECA Italia (valori in €)				
Tipologia di prezzo	Listino di riferimento (IVA esclusa)	Listino effettivamente applicato (IVA esclusa)	% margine rivenditore	Prezzo di vendita applicato dal rivenditore al pubblico (IVA inclusa)
a	b	c = b x 80%	d	e = c x d x 1,22
Sconto 20% continuativo	8,95	7,16	300%	26,21
Promo canvas (2 + 1 = 33%)	8,95	6,00	358%	26,21
Promo canvas (1 + 1 = 50%)	8,95	4,48	480%	26,21
Prezzo medio di vendita (IVA esclusa)	5,36			

Obiettivi di prezzo Chianti classico riserva bottiglia 0,75 lt. – Canale HORECA Italia (valori in €)				
Tipologia di prezzo	Listino di riferimento (IVA esclusa)	Listino effettivamente applicato (IVA esclusa)	% margine rivenditore	Prezzo di vendita applicato dal rivenditore al pubblico (IVA inclusa)
a	b	c = b x 80%	d	e = c x d x 1,22
Sconto 20% continuativo	15,00	12,00	239%	35,00
Promo canvas (2 + 1 = 33%)	15,00	10,05	285%	35,00
Promo canvas (1 + 1 = 50%)	15,00	7,50	383%	35,00
Prezzo medio di vendita (IVA esclusa)	8,99			

Obiettivi di prezzo Chianti classico gran selezione bottiglia 0,75 lt. – Canale HORECA Italia (valori in €)				
Tipologia di prezzo	Listino di riferimento (IVA esclusa)	Listino effettivamente applicato (IVA esclusa)	% margine rivenditore	Prezzo di vendita applicato dal rivenditore al pubblico (IVA inclusa)
a	b	c = b x 80%	d	e = c x d x 1,22
Sconto 20% continuativo	20,00	16,00	231%	45,00
Promo canvas (2 + 1 = 33%)	20,00	13,40	275%	45,00
Promo canvas (1 + 1 = 50%)	20,00	10,00	369%	45,00
Prezzo medio di vendita (IVA esclusa)		11,98		

Considerato che i primi effetti del potenziamento del canale HORECA nazionale si potranno rilevare soltanto dalla seconda metà del 2018 e che le azioni illustrate sulla base dell'esperienza del candidato responsabile commerciale potranno garantire una crescita costante delle vendite derivanti dal canale in discussione, nel restante periodo del piano si ritiene ragionevole porre i seguenti obiettivi:

- il conseguimento di volumi di vendita annui realizzati dal canale HORECA nazionale pari a circa 96.000 bottiglie nel 2019 e circa 118.000 bottiglie nel 2020;
- il mantenimento dei prezzi di vendita illustrati lungo tutta la durata del piano.

Infine, in merito al canale distributivo Hotel, ristoranti, enoteche e catering estero (**HORECA estero**), considerato che l'esportazione di vini italiani è in costante crescita, ma che i mercati esteri sono estremamente variegati, si ritiene di dover premettere una minima analisi delle caratteristiche di alcuni principali mercati potenzialmente aggredibili dalla Società attraverso un investimento contenuto.

In primo luogo, si precisa che le considerazioni effettuate in merito al prodotto ed ai processi di comunicazione per il mercato HORECA nazionale assumono la medesima valenza anche per il mercato estero, dove la concorrenza è ancora più aggressiva. Infatti, la crescente presenza di *competitors* provenienti da paesi emergenti del Sudamerica (Cile, Argentina, Uruguay) e dell'Oceania (Australia e Nuova Zelanda) ha favorito la crescita della concorrenza, diventata sempre più intensa negli ultimi anni a causa dei crescenti risultati raggiunti da questi paesi, tanto in termini di tecnologia produttiva impiegata, quanto in termini di qualità del prodotto offerto. I menzionati paesi, insieme a Francia e Spagna, rappresentano i principali *competitors* del produttore italiano, anche perché possono beneficiare di un ottimo rapporto prezzo/qualità in grado di renderli molto competitivi, soprattutto nei mercati asiatici ove i consumi di vino e la conoscenza del mercato specifico sono in costante crescita.

Attualmente la Società non è dotata di una funzione commerciale dedicata all'esportazione proattiva e le non significative esportazioni realizzate sono da considerarsi sporadiche, non organizzate e limitate a singoli punti vendita/rivenditori con cui la Società ha sviluppato contatti diretti nel tempo. Ciò rilevato, al fine di evitare eccessivi investimenti dal dubbio ritorno economico, lo sviluppo della strategia commerciale per le vendite all'esportazione si dovrà basare principalmente sulla penetrazione di mercati storici per i nostri prodotti, dove il consumo di Chianti classico e di vini toscani rappresenta una consolidata tradizione, trascurando altre alternative, seppur apparentemente interessanti. In particolare, si ritiene prematuro affacciarsi ai mercati di paesi emergenti, quali ad esempio quello cinese e dei paesi della penisola indocinese, sostenendo importanti costi di promozione necessari per la partecipazione ed il monitoraggio dello specifico mercato, prima di aver affrontato (e consolidato) la penetrazione dei mercati più tradizionali.

In proposito, i mercati dell'Europa nord-occidentale, degli Stati Uniti e del Canada rappresentano



sicuramente gli obiettivi principali, vista la importante e storica presenza di comunità italiane che hanno favorito in tali aree la diffusione della loro cultura enogastronomica e la conseguente importazione del vino italiano, soprattutto di qualità.

Per quanto concerne l'Europa, i mercati di riferimento per una prima penetrazione sono rappresentati dalla Germania, dal Regno Unito, dai Paesi Bassi e dalla Scandinavia. In particolare, il mercato tedesco e quello inglese si pongono quali primari obiettivi commerciali, ed in tali mercati l'azione commerciale si concentrerà sulle città caratterizzate da un elevato consumo di vino, quali ad esempio Londra, Monaco di Baviera, Colonia, Francoforte e Düsseldorf. L'introduzione del prodotto nei predetti mercati avverrà ricorrendo a piccoli importatori locali caratterizzati da una forte presenza nel loro territorio di competenza, con cui il candidato responsabile alla funzione commerciale collabora ordinariamente. Per quanto concerne il mercato scandinavo, considerato che in tale paese la distribuzione del vino è ancora gestita in regime di monopolio statale e l'approvvigionamento avviene a livello centrale previo emissione di specifici bandi annuali di acquisto (c.d. *tender*), l'introduzione dei prodotti non potrà che avvenire attraverso il ricorso a singoli agenti locali che operino regolarmente ed efficacemente con i *buyer* statali.

In merito ai mercati statunitensi e canadesi, è da premettere che per quanto riguarda il Canada, in particolare per le zone di tale mercato di primario interesse (Québec ed Ontario), il modello di penetrazione sarà del tutto analogo a quello illustrato per la Scandinavia, considerato che anche tale mercato è caratterizzato dal regime di monopolio. Per quanto concerne invece gli Stati Uniti, la penetrazione di mercato avverrà in modo graduale, concentrandosi sulle aree ove i consumi di Chianti classico sono storicamente consolidate, quali gli stati di New York, New Jersey, Florida e California. Inizialmente si ricercherà l'introduzione nei mercati di New York (con particolare riferimento a Manhattan) e del New Jersey, mentre soltanto in un secondo momento sarà tentata la penetrazione dei mercati della Florida e della California. L'esportazione in queste aree sarà effettuata ricorrendo a contatti diretti con importatori che hanno maturato una precisa esperienza con aziende produttive del Chianti classico.

Infine, con riferimento ai mercati orientali più maturi, già in una prima fase del piano sarà valutata la penetrazione in Giappone e Sud Corea, dove il mercato del vino italiano è più consolidato, stante la presenza di una più avanzata cultura del vino ed una maggior diffusione della ristorazione italiana di elevata qualità. In tali mercati sarà fondamentale ricorrere a piccoli importatori che condividano il progetto di importazione e diventino loro stessi ambasciatori del prodotto aziendale.

L'obiettivo di vendita 2018 posto nell'ambito del piano per il mercato estero è di circa 34.000 bottiglie tra Chianti classico e Chianti classico riserva, per salire poi a circa 38.000 bottiglie nel 2019 e circa 48.000 bottiglie nel 2020. Sebbene la rete vendita per l'esportazione sia integralmente da costituire, la conoscenza maturata in anni di esperienza da parte del candidato responsabile commerciale, il supporto enologico specialistico che dovrà garantire il miglioramento qualitativo del prodotto e la notorietà del Chianti classico nei mercati obiettivo lasciano presupporre una ragionevole probabilità di raggiungimento degli obiettivi posti, sia in termini di volumi, sia in termini di prezzi (per i quali si rinvia alla seguente tabella).

Obiettivi di prezzo Chianti classico e Chianti classico riserva bottiglia 0,75 lt - Canale HORECA estero (valori in €)			
Tipologia di vino	Prezzo vendita minimo GDDO (IVA esclusa)	Prezzo vendita medio GDDO (IVA esclusa)	Prezzo vendita HORECA estero (IVA esclusa)
a	b	c	d = (b + c) : 2
Chianti classico	4,23	4,70	4,47
Chianti classico riserva	8,55	9,51	9,03

*ii. MIGLIORIE PRODUTTIVE E RIPOSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO*

Al fine di favorire l'incremento dei prezzi di vendita necessario a supportare il piano, nella consapevolezza che da alcuni pareri richiesti a professionisti altamente qualificati è emersa la necessità di apportare lievi modifiche al Chianti Classico attualmente prodotto, nell'intento di renderlo più idoneo ad incontrare il gusto atteso dal mercato favorendo quindi il riposizionamento di prezzo, all'inizio del 2018 è previsto l'avvio di una collaborazione con un enologo esterno il quale indirizzerà e supporterà il Direttore nelle necessarie operazioni di cantina atte a garantire le predette modifiche. Grazie a tale intervento sarà possibile incrementare la qualità del prodotto ottenendo un riposizionamento in termini di prezzi sul mercato;

*iii. RIORGANIZZAZIONE ATTUALI CANALI DI VENDITA*

Mantenimento e consolidamento degli attuali rapporti commerciali ritenuti proficui e remunerativi, tra cui sicuramente la vendita diretta, la vendita diretta al canale HORECA della Città Metropolitana di Firenze e la vendita diretta all'esportazione. Contrariamente, sarà affidata al titolare della funzione commerciale la gestione degli attuali contratti con GDDO e saranno limitate al minimo indispensabile le vendite dirette di prodotto sfuso in partita;

*iv. INCREMENTO DELLA PROMOZIONE AZIENDALE*

Partecipazione costante dell'azienda ai principali eventi fieristici dedicati alla produzione enologica nazionali ed internazionali (Chianti Classico Collection a Firenze, Vintaly a Verona e Prowein a Düsseldorf), prevedendo la partecipazione congiunta con il Consorzio Chianti Classico ove possibile, al fine di limitare i costi di partecipazione agli eventi, beneficiando altresì della partecipazione ad una rete conosciuta in tutto il mondo.

*2.b. Le Azioni inerenti i costi*

Premettendo che il mantenimento della imponente struttura aziendale e dell'attuale livello produttivo vitivinicolo generano costi strutturali difficilmente comprimibili, si riportano di seguito alcune azioni che saranno intraprese nell'intento di recuperare marginalità economica attraverso il contenimento di alcuni costi.

*i. MONITORAGGIO CONTINUO DEI RAPPORTI CON I FORNITORI*

In primo luogo saranno intraprese alcune azioni finalizzate al contenimento dei costi per l'acquisto di materie prime, di supporto e di consumo oltre che di servizi, attraverso una attenta azione di monitoraggio dei rapporti con i fornitori al fine di garantire risparmi senza rinunciare al livello qualitativo dei beni e dei servizi acquistati;

*ii. CONSEGUIMENTO DI ECONOMIE DI SCALA*

Il prospettato incremento delle vendite renderà necessario l'approvvigionamento di maggiori quantitativi di beni e servizi, quali ad esempio il materiale necessario per l'imbottigliamento ed il confezionamento ovvero le provvigioni dovute agli agenti incaricati delle vendite. Attraverso una attenta programmazione degli acquisti ed una continua e specifica contrattazione con i fornitori potrebbe essere conseguita una riduzione dei prezzi di acquisto, soprattutto con riferimento ai costi del materiale di imbottigliamento e di confezionamento.

*iii. GLI INTERVENTI SUL PERSONALE*

Infine, è intento della Società attuare una serie di azioni volte ad incidere sull'odierno assetto delle risorse umane. In particolare, fermo restando la piena occupazione necessaria al mantenimento della struttura, delle attività intraprese e di quelle che saranno attuate in esecuzione del presente piano, è previsto un intervento

complessivo di ristrutturazione finalizzato alla revisione dell'organigramma e dei processi aziendali. Ciò premesso, la previsione dei costi del personale indicati a conto economico è stata effettuata sulla base dell'attuale organico presente in azienda, prevedendo esclusivamente l'incremento di una unità di personale amministrativo a tempo parziale da inquadrarsi nell'area commerciale al fine di garantire l'adeguato supporto al soggetto incaricato della funzione commerciale ed agli agenti da questi organizzati.

*iv. I MAGGIORI COSTI DERIVANTI DALL'ATTUAZIONE DEL PIANO COMMERCIALE*

L'attuazione del piano commerciale prevede l'incremento di alcuni costi per l'acquisto di materie prime e di consumo e per l'acquisto di servizi, oltre che l'incremento del costo del personale di cui al punto precedente. Tuttavia, la prevalenza dei costi destinati ad incrementare ha natura variabile (materiale per imbottigliamento e confezionamento, costi di trasporto su vendite, provvigioni) ed i nuovi costi di natura fissa o semivariabile saranno esclusivamente relativi a:

- esternalizzazione direzione e coordinamento della funzione commerciale;
- consulenza enologica;
- costi promozionali per partecipazione a fiere e relativi costi di comunicazione esterna;
- implementazione software aziendale per gestione dati a supporto della funzione commerciale e della direzione aziendale.

## D. LE ASSUNZIONI ECONOMICHE, PATRIMONIALI E FINANZIARIE

### 1. Le assunzioni economiche

#### 1.a. I ricavi ed il valore della produzione

La stima dei **ricavi delle vendite** nell'ambito del presente piano è stata effettuata in linea con le strategie e la bozza di piano di sviluppo commerciale elaborato dall'Amministratore unico con il supporto di un consulente commerciale esterno a cui potrebbe essere affidata la direzione ed il coordinamento della funzione commerciale già a partire dal 01/01/2018.

Tale stima si basa su:

- l'individuazione dei ricavi generati nell'ambito del settore vino dagli attuali canali distributivi che si ritiene di dover mantenere attivi (canale HORECA Città Metropolitana di Firenze, canale HORECA esportazione e vendita diretta a soggetti privati) basandosi sul livello medio consolidato delle vendite attuali;
- l'integrazione di tali ricavi con quelli che si ipotizza di conseguire nell'ambito del piano di sviluppo commerciale;
- l'integrazione degli altri ricavi agricoli derivanti da attività diverse da quella viti-vinicola.

La stima dei **ricavi del settore vino generati dagli attuali canali distributivi** è stata determinata attraverso la analitica determinazione dei volumi medi e dei prezzi medi di vendita conseguiti storicamente dall'azienda. Prudenzialmente, tali ricavi sono stati stimati in 100.000 Euro annui lungo tutto il triennio e sono rappresentati dalla vendita diretta di circa 25.000 bottiglie annue ad un prezzo medio di vendita di 4,00 Euro.

La stima dei **ricavi che dovrebbero essere generati dal piano di sviluppo commerciale** è stata costruita attraverso una attenta analisi della situazione attuale di cantina e dei volumi di vino che saranno disponibili nel triennio 2018 – 2020 ipotizzando una prudente stima della produzione ma tenendo altresì in considerazione l'incremento della produttività che si verificherà nel 2019 a seguito dell'entrata in produzione di tre ettari di nuovi impianti viticoli. Determinati i volumi di Chianti Classico a disposizione per ciascun esercizio, si è passati alla simulazione del numero delle bottiglie ottenibili in ciascun esercizio, ritraendo i seguenti risultati.

Esercizio	Chianti classico (n. bottiglie)	Chianti Class. Riserva (n. bottiglie)	Chianti Class. Gran Selezione (n. bottiglie)	Totale bottiglie annue
2018	150.533	20.000	10.000	180.533
2019	172.000	20.000	10.000	202.000
2020	220.400	20.000	10.000	250.400

Successivamente, per ogni canale distributivo previsto nel piano di sviluppo commerciale sono stati identificati i prezzi di vendita continuativi e quelli da applicare in occasione di ciascuna vendita promozionale di ciascun prodotto. La tenuta dei prezzi ipotizzati sul mercato è stata verificata dal consulente commerciale contattato. Per un riscontro analitico dei prezzi individuati si rinvia al precedente § C.2.a.

Infine, è stata programmata l'immissione sul mercato dei prodotti attraverso la costruzione di un mix di vendita per i diversi canali, programmando altresì i quantitativi dei prodotti da destinare anche a ciascuna promozione/canale. Tale programmazione è stata condotta con adeguata prudenza e dovrebbe condurre alla realizzazione degli obiettivi annuali di vendita.

Canale di vendita	%	Numero bottiglie		
		2018	2019	2020
GD/DO	33%	59.687	67.200	84.140
Horeca nazionale	48%	86.740	96.400	118.180
Horeca estero	19%	34.107	38.400	48.080
Totale	100%	180.533	202.000	250.400

Definizione promozioni e percentuale di vendite in promozione per ciascun canale distributivo					
Canale di vendita e promozione		Prezzo continuativo	Promozione 1	Promozione 2	Totale % vendite di canale
GD/DO	Denominazione promozione	Listino	Promo 40%	Promo 50%	100%
	% su vendite di canale	20%	50%	30%	
HORECA nazionale	Denominazione promozione	Listino -20%	Promo canvas 2+1 (33%)	Promo canvas 1+1 (50%)	100%
	% su vendite di canale	60%	30%	10%	
HORECA export	Denominazione promozione	Listino	---	---	100%
	% su vendite di canale	100%	0%	0%	

Attraverso lo sviluppo del mix di canale vendita/promozione identificato e l'applicazione dei prezzi di vendita in precedenza illustrati (§ C.2.a) si è potuto raggiungere la costruzione analitica dei ricavi di vendita del piano commerciale ipotizzati per ciascun esercizio.

RICAVI DA PIANO COMMERCIALE - ESERCIZIO 2018					
Canale	Descrizione prodotto e annata	Tipologia promo	Quantità	P.U. (€)	Ricavi (€)
GDDO	Chianti classico	Prezzo pieno	10.537	5,84	61.496
GDDO	Chianti classico	Promo 40%	26.343	4,53	119.364
GDDO	Chianti classico	Promo 50%	15.806	4,23	66.844
GDDO	Chianti classico riserva	Prezzo pieno	1.400	11,80	16.525
GDDO	Chianti classico riserva	Promo 40%	3.500	9,16	32.074
GDDO	Chianti classico riserva	Promo 50%	2.100	8,55	17.962
Horeca IT	Chianti classico	Listino -20%	40.644	7,16	291.010
Horeca IT	Chianti classico	Canvas 33% (2+1)	20.322	6,00	121.861
Horeca IT	Chianti classico	Canvas 50% (1+1)	6.774	4,48	30.314
Horeca IT	Chianti classico riserva	Listino -20%	5.400	12,00	64.800
Horeca IT	Chianti classico riserva	Canvas 33% (2+1)	2.700	10,05	27.135
Horeca IT	Chianti classico riserva	Canvas 50% (1+1)	900	7,50	6.750
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Listino -20%	6.000	16,00	96.000
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Canvas 33% (2+1)	3.000	13,40	40.200
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Canvas 50% (1+1)	1.000	10,00	10.000
Horeca EXP	Chianti classico	listino	30.107	4,47	134.434
Horeca EXP	Chianti classico riserva	listino	4.000	9,03	36.123
Totale			180.533	6,50	1.172.891

RICAVI DA PIANO COMMERCIALE - ESERCIZIO 2019					
Canale	Descrizione prodotto e annata	Tipologia promo	Q.ta	P.U. (€)	Ricavi (€)
GDDO	Chianti classico	Prezzo pieno	12.040	5,84	70.266
GDDO	Chianti classico	Promo 40%	30.100	4,53	136.386
GDDO	Chianti classico	Promo 50%	18.060	4,23	76.376
GDDO	Chianti classico riserva	Prezzo pieno	1.400	11,80	16.525
GDDO	Chianti classico riserva	Promo 40%	3.500	9,16	32.074
GDDO	Chianti classico riserva	Promo 50%	2.100	8,55	17.962
Horeca IT	Chianti classico	Listino -20%	46.440	7,16	332.510
Horeca IT	Chianti classico	Canvas 33% (2+1)	23.220	6,00	139.239
Horeca IT	Chianti classico	Canvas 50% (1+1)	7.740	4,48	34.637
Horeca IT	Chianti classico riserva	Listino -20%	5.400	12,00	64.800
Horeca IT	Chianti classico riserva	Canvas 33% (2+1)	2.700	10,05	27.135
Horeca IT	Chianti classico riserva	Canvas 50% (1+1)	900	7,50	6.750
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Listino -20%	6.000	16,00	96.000
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Canvas 33% (2+1)	3.000	13,40	40.200
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Canvas 50% (1+1)	1.000	10,00	10.000
Horeca EXP	Chianti classico	listino	34.400	4,47	153.605
Horeca EXP	Chianti classico riserva	listino	4.000	9,03	36.123
Totale			202.000	6,39	1.290.588

RICAVI DA PIANO COMMERCIALE - ESERCIZIO 2020					
Canale	Descrizione prodotto e annata	Tipologia promo	Q.ta	P.U. (€)	Ricavi (€)
GDDO	Chianti classico	Prezzo pieno	15.428	5,84	90.039
GDDO	Chianti classico	Promo 40%	38.570	4,53	174.765
GDDO	Chianti classico	Promo 50%	23.142	4,23	97.868
GDDO	Chianti classico riserva	Prezzo pieno	1.400	11,80	16.525
GDDO	Chianti classico riserva	Promo 40%	3.500	9,16	32.074
GDDO	Chianti classico riserva	Promo 50%	2.100	8,55	17.962
Horeca IT	Chianti classico	Listino -20%	59.508	7,16	426.077
Horeca IT	Chianti classico	Canvas 33% (2+1)	29.754	6,00	178.420
Horeca IT	Chianti classico	Canvas 50% (1+1)	9.918	4,48	44.383
Horeca IT	Chianti classico riserva	Listino -20%	1.800	12,00	21.600
Horeca IT	Chianti classico riserva	Canvas 33% (2+1)	4.500	10,05	45.225
Horeca IT	Chianti classico riserva	Canvas 50% (1+1)	2.700	7,50	20.250
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Listino -20%	6.000	16,00	96.000
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Canvas 33% (2+1)	3.000	13,40	40.200
Horeca IT	Chianti classico gran selezione	Canvas 50% (1+1)	1.000	10,00	10.000
Horeca EXP	Chianti classico	listino	44.080	4,47	196.828
Horeca EXP	Chianti classico riserva	listino	4.000	9,03	36.123
Totale			250.400	6,17	1.544.339

Pertanto, sintetizzando, i ricavi attesi dal piano di sviluppo commerciale nel triennio di riferimento sono i seguenti.

Esercizio	Volume vendita	Ricavi (€)
2018	180.533	1.172.891
2019	202.000	1.290.588
2020	250.400	1.544.339

Passando infine alla stima dei **ricavi derivanti dalle altre attività agricole diverse da quella viti-vinicola**, trattandosi di ricavi ormai consolidati nel tempo è stata operata una prudente proiezione futura dei ricavi conseguiti nell'ultimo quinquennio, depurando tali dati dai componenti economici realizzati straordinariamente e degli altri componenti economici che si è ritenuto non siano ulteriormente realizzabili.

Tutto ciò illustrato, i ricavi delle vendite ipotizzate sono di seguito complessivamente riepilogate.

Tipologia ricavo	2018	2019	2020
Ricavi vino attuali canali remunerativi	100.000	100.000	100.000
Ricavi vino da piano commerciale	1.172.891	1.290.588	1.544.339
Altri ricavi delle vendite	81.509	75.012	75.061
Totale ricavi delle vendite	1.354.400	1.465.600	1.719.400

In merito alle **altre voci che costituiscono il valore della produzione**, si precisa che:

- la variazione delle rimanenze di prodotti finiti ed in corso di lavorazione non subirà significative variazioni nel corso del triennio in quanto è preciso obiettivo del piano di sviluppo commerciale garantire una precisa rotazione della cantina, basata sulla immissione in vendita di un volume di prodotti pressoché coincidente con il volume di produzione di ciascun esercizio.
- gli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni rimarranno pressoché costanti nel tempo e rappresentano le manutenzioni straordinarie annualmente realizzate in economia dalla Società;
- degli altri ricavi e proventi, al pari dei ricavi derivanti dalle altre attività agricole diverse da quella viti-vinicola, trattandosi di ricavi ormai consolidati nel tempo, ne è stata operata una prudente proiezione futura in base ai ricavi ordinariamente conseguiti nell'ultimo quinquennio, depurando tali dati dei componenti economici realizzati straordinariamente e degli altri componenti economici che si è ritenuto non siano ulteriormente realizzabili.

#### *1.b. I costi*

La determinazione dei costi nel periodo di piano si è basata sul seguente processo:

- individuazione dei costi ordinari sostenuti storicamente dalla società;
- normalizzazione di tali valori;
- individuazione ed eliminazione di costi relativi a ricavi che saranno generati nell'ambito del piano commerciale;
- determinazione dei costi specifici generati dal piano commerciale;
- integrazione dei suddetti costi specifici nel conto economico previsionale, classificandoli per natura;
- integrazione dei maggiori ammortamenti generati dal piano degli investimenti (si rinvia al successivo § 2.a.);
- liquidazione analitica delle imposte di competenza dell'esercizio e loro accantonamento.

Trascurando la illustrazione dei costi strutturali ordinariamente sostenuti dalla Società, come anticipato difficilmente comprimibili, si ritiene opportuno elencare di seguito i costi specifici generati dal piano commerciale:

- direzione e coordinamento della funzione commerciale: sarà stipulato un contratto avente ad oggetto l'esternalizzazione della funzione commerciale con clausola di recesso unilaterale espresso nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati nel presente piano ed in quello che sarà il piano commerciale definitivamente approvato (salvo piccolo margine di elasticità da determinarsi in accordo tra le parti). Il corrispettivo che sarà offerto per le suddette prestazioni è determinato in parte in misura fissa (40.000 Euro annui) ed in parte variabile (3% dei ricavi annui realizzati nell'ambito del piano commerciale, con precisa esclusione dei ricavi realizzati direttamente dall'attuale struttura organizzativa). Il soggetto che parteciperà all'offerta dovrà dimostrare di essere dotato delle specifiche e comprovate competenze ed adeguate pregresse esperienze nella funzione da ricoprire;
- consulenza enologica: sarà stipulato un contratto di consulenza enologica con un enologo di chiara e comprovata esperienza in relazione alla produzione di Chianti Classico, che sia in grado di supportare adeguatamente il direttore aziendale ed il titolare della funzione commerciale esterno nelle operazioni di cantina funzionali al riposizionamento del prodotto. Il corrispettivo previsto per tale consulenza assume natura di costo fisso ed ammonta a 20.000 Euro annui;
- provvigioni su vendite: la nuova rete vendita sarà basata sia sullo sfruttamento di contatti diretti apportati dal consulente commerciale esterno, sia sulla costruzione di una rete di 10-15 agenti plurimandatari, il cui costo è rappresentato da provvigioni spettanti in misura percentuale rispetto al fatturato netto effettivamente incassato dalla Società. Tali provvigioni si differenziano rispetto al canale di vendita su cui sono state realizzate:
  - o GDDO ed HORECA esportazione: 8% oltre oneri accessori (costo complessivo aziendale 9,44%);
  - o HORECA Italia: 12% oltre oneri accessori (costo complessivo aziendale 14,40%);
- costi di imbottigliamento e confezionamento: sulla base degli attuali impianti tecnologici a disposizione della Società, si stima che tali costi variabili saranno pari a 0,85 Euro per ogni bottiglia;
- costi di trasporto su vendite: sulla base dei rapporti commerciali che saranno ricontrattati con gli spedizionieri, si ipotizza che tale costo variabile possa assumere una entità distinta in funzione del canale distributivo:
  - o GDDO: 0,08 Euro a bottiglia;
  - o HORECA Italia: 0,12 Euro a bottiglia;
  - o HORECA Estero: 0 Euro, considerato che tali vendite sono contraddistinte dalla clausola franco cantina di partenza.
- costi promozionali per partecipazioni a fiere: in base alle indicazioni fornite nella delineazione della strategia, la Società parteciperà annualmente a tre fiere (Chianti Classico Collection, Vinitaly, Prowein), il cui costo specifico è stato stimato in circa 5.000 Euro ad evento, considerato che la Società non parteciperà con un proprio stand autonomo bensì attraverso la condivisione dello stand del Consorzio Chianti Classico;
- costi per comunicazione esterna in occasione di fiere: al fine di garantire una miglior efficacia dell'azione promozionale intrapresa con la partecipazione alle fiere, si ritiene opportuno attivare un canale di comunicazione esterna esclusivamente in occasione dei predetti eventi, da affidarsi a professionisti di settore. Il costo in discussione, di natura fissa, è stato stimato in circa 1.750 Euro per ogni evento;
- implementazione sistema informativo aziendale: nell'intento di garantire una più tempestiva raccolta ed elaborazione dei dati inerenti alle vendite a supporto sia della direzione aziendale, sia di quella commerciale, è prevista l'implementazione del sistema informativo aziendale, il cui costo, di natura fissa, è stato stimato in 3.000 Euro annui ed include la formazione del personale interno;
- costo del personale: come anticipato nell'ambito della delineazione delle strategie, considerato che l'organico attuale dell'ufficio amministrativo potrebbe non essere in grado di rispondere adeguatamente alle sollecitazioni della nuova rete commerciale, con conseguente riduzione di efficienza di quest'ultima, è



stata prevista l'assunzione di una nuova unità di personale a tempo parziale da integrare nell'ufficio amministrativo ed atta a supportare specificatamente la rete commerciale. Il costo in discussione, di natura fissa, è stimato in 15.000 Euro annui.

Tutto ciò premesso, considerando i livelli di ricavi ipotizzati nel piano, i costi specifici del piano commerciale risulterebbero i seguenti.

Descrizione costo esercizio 2018	U.M.	Num.	P.U. (€)	Costo (€)	Voce C.E.
Direzione e coordinamento f(x) commerciale (parte fissa)	num.	1	40.000	40.000	B7
Direzione e coordinamento f(x) commerciale (parte variabile: 3% fatturato di progetto)	% fatturato	1.172.891	3%	35.187	B7
Consulenze enologiche	num.	1	20.000	20.000	B7
Provvigioni canale GD/DO (8% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 9,44%)	% fatturato GD/DO	314.265	9,44%	29.667	B7
Provvigioni canale horeca (12% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 14,4%)	% fatturato horeca	688.070	14,40%	99.082	B7
Provvigioni canale export (8% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 9,44%)	% fatturato export	170.557	9,44%	16.101	B7
Costi di packaging ed imbottigliamento (n.b.: imbottigliamento incluso in costi generali)	num.	180.533	0,85	153.453	B6
Costi di trasporto su vendite canale GD/DO	bottiglie	59.687	0,08	4.775	B7
Costi di trasporto su vendite canale horeca	bottiglie	86.740	0,12	10.409	B7
Costi promozionali partecipazioni a fiere	num.	3	5.000	15.000	B7
Costi di comunicazione esterna occasionale per fiere	num.	3	1.750	5.250	B7
Incremento costi software aziendale per supporto f(x) commerciale	num.	1	3.000	3.000	B7
Incremento n. 1 unità di personale interno p.t. 50% a supporto f(x) commerciale	personale	1	30.000	15.000	B9
<i>Totale costi specifici piano commerciale 2018</i>				206.887	

Descrizione costo esercizio 2019	U.M.	Num.	P.U. (€)	Costo (€)	Voce C.E.
Direzione e coordinamento f(x) commerciale (parte fissa)	num.	1	40.000	40.000	B7
Direzione e coordinamento f(x) commerciale (parte variabile: 3% fatturato di progetto)	% fatturato	1.290.588	3%	38.718	B7
Consulenze enologiche	num.	1	20.000	20.000	B7
Provvigioni canale GD/DO (8% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 9,44%)	% fatturato GD/DO	349.589	9,44%	33.001	B7
Provvigioni canale horeca (12% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 14,4%)	% fatturato horeca	751.271	14,40%	108.183	B7
Provvigioni canale export (8% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 9,44%)	% fatturato export	189.728	9,44%	17.910	B7
Costi di packaging ed imbottigliamento (n.b.: imbottigliamento incluso in costi generali)	num.	202.000	0,85	171.700	B6
Costi di trasporto su vendite canale GD/DO	bottiglie	67.200	0,08	5.376	B7
Costi di trasporto su vendite canale horeca	bottiglie	96.400	0,12	11.568	B7
Costi promozionali partecipazioni a fiere	num.	3	5.000	15.000	B7
Costi di comunicazione esterna occasionale per fiere	num.	3	1.750	5.250	B7
Incremento costi software aziendale per supporto f(x) commerciale	num.	1	3.000	3.000	B7
Incremento n. 1 unità di personale interno p.t. 50% a supporto f(x) commerciale	personale	1	30.000	15.000	B9
<i>Totale costi specifici piano commerciale 2019</i>				226.894	

Descrizione costo esercizio 2020	U.M.	Num.	P.U. (€)	Costo (€)	Voce C.E.
Direzione e coordinamento f(x) commerciale (parte fissa)	num.	1	40.000	40.000	B7
Direzione e coordinamento f(x) commerciale (parte variabile: 3% fatturato di progetto)	% fatturato	1.544.339	3%	46.330	B7
Consulenze enologiche	num.	1	20.000	20.000	B7
Provvigioni canale GD/DO (8% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 9,44%)	% fatturato GD/DO	429.232	9,44%	40.520	B7
Provvigioni canale horeca (12% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 14,4%)	% fatturato horeca	882.155	14,40%	127.030	B7
Provvigioni canale export (8% su fatturato netto + 16% enasarco + 4% frr = 9,44%)	% fatturato export	232.952	9,44%	21.991	B7
Costi di packaging ed imbottigliamento (n.b.: imbottigliamento incluso in costi generali)	num.	250.400	0,85	212.840	B6
Costi di trasporto su vendite canale GD/DO	bottiglie	84.140	0,08	6.731	B7
Costi di trasporto su vendite canale horeca	bottiglie	118.180	0,12	14.182	B7
Costi promozionali partecipazioni a fiere	num.	3	5.000	15.000	B7
Costi di comunicazione esterna occasionale per fiere	num.	3	1.750	5.250	B7
Incremento costi software aziendale per supporto f(x) commerciale	num.	1	3.000	3.000	B7
Incremento n. 1 unità di personale interno p.t. 50% a supporto f(x) commerciale	personale	1	30.000	15.000	B9
<i>Totale costi specifici piano commerciale 2020</i>				<i>272.003</i>	

Pertanto, si riporta di seguito una sintesi dell'impatto del piano commerciale sui costi del triennio 2018 – 2020.

Voce di costo a C.E.	2018	2019	2020
B6 Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	153.453	171.700	212.840
B7 Costi per servizi	278.471	298.006	340.034
B9 Costi per il personale	15.000	15.000	15.000
Totale costi per esercizio	446.924	484.706	567.874

## 2. Le assunzioni patrimoniali e finanziarie

### a) Capitale immobilizzato

Nel triennio di riferimento del piano sono stati programmati gli investimenti in immobilizzazioni materiali ed immateriali indicati nella seguente tabella.

Tipologia immobilizzazione	Categoria immobilizzazione	Descrizione investimento	2018	2019	2020	Totale investimenti pianificati 2018-20
Materiale	Terreni agricoli	Costi di progettazione e direzione cantiere PPMAA	40.000	20.000	-	60.000
Immateriale	Rete commerciale	Consulenza istituzione rete commerciale GDDO Italia, Horeca Italia ed estero	20.000	-	-	20.000
Materiale	Cantina	Manutenzione straordinaria locali cantina	-	30.000	-	30.000
Materiale	Impianti cantina	Manutenzione straordinaria impianto elettrico cantina	-	20.000	-	20.000
Materiale	Attrezzatura di cantina	Rinnovo attrezzatura di cantina	-	50.000	-	50.000
Materiale	Macchine e attrezzature agricole	Rinnovo macchine ed attrezzature agricole	-	30.000	30.000	60.000
Totale			60.000	150.000	30.000	240.000

Nella precedente tabella non sono considerate le spese in manutenzioni ordinarie in quanto queste ultime risultano iscritte nel conto economico quali costi di esercizio in ossequio alle vigenti disposizioni dettate dal Codice Civile e dalla prassi contabile.

L'importo complessivo degli investimenti previsti nei tre esercizi del piano è pari a 240.000 Euro ed è ritenuto adeguato a garantire la continuità produttiva. L'investimento nei costi di progettazione e direzione di cantiere nell'ambito del Piano di Miglioramento Agricolo Ambientale esula dalla volontà dell'organo amministrativo e si rende necessario al fine di adempiere a precedenti obblighi assunti dalla Società.

Gli investimenti illustrati sono stati ammortizzati adottando aliquote di ammortamento in linea con la vita utile di ciascun investimento ed i relativi ammortamenti sono stati imputati nel conto economico di ciascun esercizio del piano in base alla loro competenza economica.

Le immobilizzazioni finanziarie sono annualmente incrementate dell'importo degli interessi maturati su titoli detenuti durevolmente dalla Società.

### b) Capitale circolante

- Le rimanenze di prodotti finiti sono state determinate in base all'effettiva programmazione delle produzioni e delle vendite ipotizzate nel triennio.
- I crediti verso clienti sono stati calcolati mantenendo costanti i giorni medi di incasso in ogni anno del piano. I crediti esposti nello stato patrimoniale del piano sono iscritti al netto del fondo svalutazione crediti, questo incrementato annualmente del 2% dei ricavi di ogni esercizio.

- I debiti verso fornitori sono dati dalla somma dei debiti verso fornitori per acquisti generici e per gli investimenti da effettuare. Anche i debiti verso fornitori sono stati determinati mantenendo costanti i giorni medi di pagamento.
- Le altre attività e passività sono state determinate mantenendo costante l'incidenza delle poste su aggregati economici a seconda della natura del credito o debito stesso.

### **c) Assunzioni finanziarie**

Ai fini del calcolo della liquidità futura a disposizione della Società è stato ipotizzato che il Socio unico effettui un nuovo apporto di liquidità agli inizi dell'esercizio 2018 pari a 300.000 Euro, al fine di permettere il sostenimento dei costi necessari per l'avvio del piano commerciale entro febbraio 2018.

Attraverso il predetto apporto sarà garantito un certo equilibrio finanziario alla Società lungo tutta la durata del piano. In particolare, grazie a tale apporto, laddove le ipotesi prospettate nel piano si concretizzassero nei termini illustrati, la Società sarà in grado di generare già a partire dall'esercizio 2019 flussi finanziari dalla gestione reddituale tali da garantire la copertura dei flussi finanziari destinati agli investimenti 2019 e 2020 e destinati alla chiusura dei conti correnti passivi ed al rimborso delle rate dei mutui in scadenza nei medesimi esercizi.

La maggior disponibilità finanziaria generata dalla gestione reddituale nel triennio dovrebbe garantire una costante riduzione della posizione finanziaria netta sia a breve termine che a medio/lungo termine, conducendo la Società ad una situazione di equilibrio finanziario, quest'ultimo corroborato dal flusso di cassa netto complessivo atteso al termine del triennio (rendiconto finanziario, +52.300 Euro).

**3. I prospetti economico, patrimoniali e finanziari**

CONTO ECONOMICO	Consuntivi		Preconsuntivo	Piano		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>A VALORE DELLA PRODUZIONE</b>						
1. RICAVI DELLE VENDITE	794.064	498.364	468.000	1.354.400	1.465.600	1.719.400
2. VARIAZIONE RIM.PROD.FINITI	- 142.681	133.139	112.300	20.000	-	72.400
4. INCREMENTI DI IMM.NI PER LAVORI INTERNI	15.067	17.768	15.000	15.000	15.000	15.000
5. ALTRI RICAVI E PROVENTI	166.752	401.948	143.100	81.500	101.500	101.500
a) contributi c/esercizio	29.261	34.565	35.000	35.000	35.000	35.000
b) altri	137.491	367.383	108.100	46.500	66.500	66.500
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>833.202</b>	<b>1.051.219</b>	<b>513.800</b>	<b>1.470.900</b>	<b>1.582.100</b>	<b>1.763.500</b>
<b>B COSTI DELLA PRODUZIONE</b>						
6. PER MAT. PRIME SUSSIDIARIE CONS.MERCI	133.347	112.715	101.300	238.600	275.100	316.200
7. PER SERVIZI	270.894	270.801	259.400	547.500	588.900	635.400
8. PER GODIMENTO BENI DI TERZI	3.334	3.813	3.300	3.900	3.900	3.900
9. PER IL PERSONALE	397.705	385.494	368.800	396.500	396.500	396.500
a) salari e stipendi	327.865	318.738	328.400	328.200	328.200	328.200
b) oneri sociali	56.578	53.180	36.800	54.100	54.100	54.100
c) Trattamento fine rapporto	11.258	11.448	1.700	11.600	11.600	11.600
e) altri costi	2.004	2.128	1.900	2.600	2.600	2.600
10. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	134.205	140.239	141.000	175.400	186.700	192.900
a) ammortamento immobilizzazioni immateriali	563	332	1.000	7.700	7.600	6.700
b) ammortamento immobilizzazioni materiali	133.642	135.196	140.000	140.300	149.500	151.500
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-
d) svalutazione crediti attivo circolante	-	4.711	-	27.400	29.600	34.700
11. VARIAZ. RIM.MATERIE PRIME CONS. E MERCI	7.614	67	1.700	-	-	-
13. ALTRI ACCANTONAMENTI	-	-	7.000	-	-	-
14. ONERI DIVERSI DI GESIONE	67.354	68.424	60.200	50.500	50.500	50.500
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.014.453</b>	<b>981.553</b>	<b>939.300</b>	<b>1.412.400</b>	<b>1.501.600</b>	<b>1.595.400</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTO PRODUZIONE</b>	<b>- 181.251</b>	<b>69.666</b>	<b>- 425.500</b>	<b>58.500</b>	<b>80.500</b>	<b>168.100</b>
<b>C PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>						
16. ALTRI PROVENTI FINANZIARI	3.603	5.141	3.000	3.500	3.500	3.500
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante	3.603	3.495	3.000	3.500	3.500	3.500
d) proventi diversi dai precedenti - altri	-	1.646	-	-	-	-
17. INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	42.992	37.675	41.000	35.700	35.700	35.700
c) verso controllanti	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
e) altri debiti	32.992	27.675	31.000	25.700	25.700	25.700
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>- 39.389</b>	<b>- 32.534</b>	<b>- 38.000</b>	<b>- 32.200</b>	<b>- 32.200</b>	<b>- 32.200</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>- 220.640</b>	<b>37.132</b>	<b>- 463.500</b>	<b>26.300</b>	<b>48.300</b>	<b>135.900</b>
20. IMPOSTE REDDITO CORRENTI, DIFFER. E ANTIC.						
a) correnti	-	13.370	-	9.600	11.600	19.400
c) differite e anticipate	- 34.054	19.707	-	-	-	-
<b>TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>- 34.054</b>	<b>33.077</b>	<b>-</b>	<b>9.600</b>	<b>11.600</b>	<b>19.400</b>
<b>21. UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>- 186.586</b>	<b>4.055</b>	<b>- 463.500</b>	<b>16.700</b>	<b>36.700</b>	<b>116.500</b>

STATO PATRIMONIALE	Consuntivi		Preconsuntivo	Piano		
	2015	2016		2017	2018	2019
<b>A CAPITALE INVESTITO NETTO</b>						
<b>I. Investimenti strutturali netti</b>						
Immobilizzazioni immateriali nette	2.655	2.323	2.000	14.300	6.700	-
+ Immobilizzazioni materiali nette	5.689.103	5.708.948	5.643.000	5.542.700	5.543.200	5.421.700
- Contributi c/impianti	- 46.734	- 138.289	- 182.000	- 171.000	- 158.800	- 146.600
+ Immobilizzazioni finanziarie	140.742	147.322	150.000	153.500	157.000	160.500
<b>= Investimenti strutturali netti</b>	<b>5.785.767</b>	<b>5.720.304</b>	<b>5.613.000</b>	<b>5.539.500</b>	<b>5.548.100</b>	<b>5.435.600</b>
<b>II. TFR e fondi per rischi ed oneri</b>	<b>- 146.415</b>	<b>- 156.257</b>	<b>- 146.000</b>	<b>- 157.600</b>	<b>- 169.200</b>	<b>- 180.800</b>
<b>III. Capitale circolante netto</b>						
Rimanenze	1.409.438	1.542.509	1.431.000	1.452.000	1.452.000	1.379.600
+ Crediti commerciali	429.873	223.681	201.000	445.300	481.800	565.300
- Debiti commerciali	- 202.952	- 132.118	- 189.000	- 279.500	- 334.700	- 324.000
+ Altre attività	49.482	88.914	43.000	50.000	50.000	50.000
- Altre passività	- 133.338	- 109.581	- 139.000	- 150.000	- 150.000	- 150.000
<b>= Capitale circolante netto</b>	<b>1.552.503</b>	<b>1.613.405</b>	<b>1.347.000</b>	<b>1.517.800</b>	<b>1.499.100</b>	<b>1.520.900</b>
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO (I + II + III)</b>	<b>7.191.855</b>	<b>7.177.452</b>	<b>6.814.000</b>	<b>6.899.700</b>	<b>6.878.000</b>	<b>6.775.700</b>
<b>B CAPITALE RACCOLTO</b>						
<b>I. PATRIMONIO NETTO</b>						
Capitale + riserve + utili (perdite) a nuovo	6.249.874	6.063.288	6.067.000	5.903.500	5.920.200	5.956.900
+ Utile (perdita) di esercizio	- 186.586	4.055	- 463.500	16.700	36.700	116.500
<b>= PATRIMONIO NETTO</b>	<b>6.063.288</b>	<b>6.067.343</b>	<b>5.603.500</b>	<b>5.920.200</b>	<b>5.956.900</b>	<b>6.073.400</b>
<b>II. POSIZIONE FINANZIARIA NETTA COMPLESSIVA</b>						
<i>a. PFN A BREVE TERMINE</i>						
Saldo netto passivo c/c bancari	404.028	318.101	417.000	172.500	163.600	-
- Liquidità nette	- 2.776	- 145.307	- 103.500	- 50.000	- 50.000	- 102.300
<b>= PFN A BREVE TERMINE</b>	<b>401.252</b>	<b>172.794</b>	<b>313.500</b>	<b>122.500</b>	<b>113.600</b>	<b>- 102.300</b>
<i>b. PFN A MEDIO/LUNGO TERMINE</i>						
Finanziamenti a m/l termine v/socio	527.315	537.315	547.000	557.000	567.000	577.000
+ Finanziamenti a m/l termine v/altri	200.000	400.000	350.000	300.000	240.500	227.600
<b>= PFN A MEDIO/LUNGO TERMINE</b>	<b>727.315</b>	<b>937.315</b>	<b>897.000</b>	<b>857.000</b>	<b>807.500</b>	<b>804.600</b>
<b>TOTALE PFN COMPLESSIVA (a + b)</b>	<b>1.128.567</b>	<b>1.110.109</b>	<b>1.210.500</b>	<b>979.500</b>	<b>921.100</b>	<b>702.300</b>
<b>CAPITALE RACCOLTO (I + II)</b>	<b>7.191.855</b>	<b>7.177.452</b>	<b>6.814.000</b>	<b>6.899.700</b>	<b>6.878.000</b>	<b>6.775.700</b>

RENDICONTO FINANZIARIO	Consuntivo		Preconsuntivo	Piano		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>A) LIQUIDITA' GENERATA DALLA GESTIONE REDDITUALE</b>						
Utile di esercizio	- 186.586	4.055	- 463.500	16.700	36.700	116.500
+ Ammortamenti	134.205	135.528	141.000	148.000	157.100	158.200
+ Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-
- Aumento rimanenze	150.295	- 133.072	111.509	- 21.000	-	72.400
- Aumento crediti commerciali	- 234.762	201.481	22.681	- 271.700	- 66.100	- 118.200
+ Aumento debiti commerciali	34.687	- 70.834	56.882	90.500	55.200	- 10.700
- Aumento altre attività	- 39.621	- 39.432	45.914	- 7.000	-	-
+ Aumento altre passività	18.312	- 23.757	29.419	11.000	-	-
+ Aumento ratei passivi (contributi c/impianti)	- 4.731	91.555	43.711	- 11.000	- 12.200	- 12.200
+/- Aumento/diminuzione fondo TFR	9.704	9.842	- 17.415	11.600	11.600	11.600
+/- Accantonamento/utilizzo fondo svalutazione crediti	-	4.711	-	27.400	29.600	34.700
+/- Accantonamenti/utilizzi fondi rischi e oneri	-	-	6.500	-	-	-
<b>= FLUSSI FINANZIARI DALLA GESTIONE REDDITUALE</b>	<b>- 118.498</b>	<b>180.079</b>	<b>- 23.299</b>	<b>- 5.500</b>	<b>211.900</b>	<b>252.300</b>
<b>B) ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>						
- Acquisto/incremento di immobilizzazioni immat./materiali	- 116.528	- 155.041	- 74.729	- 60.000	- 150.000	- 30.000
+ Aumento debiti v/fornitori c/impianti	-	-	-	-	-	-
+ Vendita di immobilizzazioni immat./materiali	492	-	-	-	-	-
+/- Vendita/Acquisto di immobilizzazioni finanziarie	- 25	- 3.085	322	-	-	-
- Accantonamento interessi attivi maturati su immob.fin.	- 3.603	- 3.495	- 3.000	- 3.500	- 3.500	- 3.500
<b>= FLUSSI FINANZIARI DALLA GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>- 119.664</b>	<b>- 161.621</b>	<b>- 77.407</b>	<b>- 63.500</b>	<b>- 153.500</b>	<b>- 33.500</b>
<b>C) ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>						
+ Incremento debiti a breve v/banche	281.008	- 85.927	98.899	- 244.500	- 8.900	- 163.600
+ Accensione di mutui/altri finanziamenti	-	250.000	-	-	-	-
+ Incremento oneri finanziari su mutui/altri finanziamenti	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
- Rimborso di mutui/altri finanziamenti	- 54.306	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 59.500	- 12.900
- Dividendi pagati	-	-	-	-	-	-
+ Aumento di capitale	-	-	-	300.000	-	-
<b>= FLUSSI FINANZIARI DALLA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI</b>	<b>236.701</b>	<b>124.073</b>	<b>58.899</b>	<b>15.500</b>	<b>- 58.400</b>	<b>- 166.500</b>
<b>D) FLUSSO DI CASSA NETTO COMPLESSIVO (A + B + C)</b>	<b>- 1.461</b>	<b>142.531</b>	<b>- 41.807</b>	<b>- 53.500</b>	<b>-</b>	<b>52.300</b>
Cassa e banche iniziali	4.237	2.776	145.307	103.500	50.000	50.000
Cassa e banche finali	2.776	145.307	103.500	50.000	50.000	102.300
<i>Differenza tra consistenza di cassa e banche iniziali e finali</i>	<i>- 1.461</i>	<i>142.531</i>	<i>- 41.807</i>	<i>- 53.500</i>	<i>-</i>	<i>52.300</i>

## **E. SINTESI, RISCHI E CONCLUSIONI**

### **1. Una Sintesi e l'evidenza dei rischi**

Il presente piano di risanamento presenta una sintetica illustrazione delle strategie da adottare dall'Azienda Agricola di Montepaldi e dei relativi impatti economici, patrimoniali e finanziari nel triennio 2018 – 2020.

Il piano rappresenta la prima stesura di un atto di pianificazione economico, patrimoniale e finanziaria della Società e la sua redazione riflette la consapevolezza dell'Amministratore unico in merito alle attività ed alle possibili linee di sviluppo future, anche in relazione alle prescrizioni imposte al Socio unico dal D.Lgs. 175/2016.

I risultati ipotizzati e descritti nel piano sono tuttavia subordinati alla presenza di alcuni rilevanti rischi, tra cui l'efficacia della rete commerciale che sarà istituita e l'integrazione di tale rete nell'organizzazione aziendale, il conseguimento degli obiettivi di volumi e prezzi di vendita del vino sul mercato, la realizzazione di un livello di produzione viti-vinicolo nel triennio 2018 – 2020 almeno pari a 1.400 ettolitri annui di vino Chianti Classico, l'apporto di 300.000 Euro da parte del Socio unico.

### **2. Le conclusioni**

Concludendo, per il triennio 2018 – 2020 la Società si pone l'obiettivo del riequilibrio economico-finanziario attraverso il potenziamento delle vendite del prodotto aziendale di maggior qualità ed il mantenimento e consolidamento delle altre attività.

Il piano di risanamento illustrato è ritenuto una ipotesi non soltanto oggettivamente praticabile nella situazione concreta, senza compromissione del rilevante valore patrimoniale della Società, ma auspicabile rispetto ad altri scenari alternativi, questi ultimi difficilmente praticabili in tempi rapidi e preservando il valore patrimoniale della Società. Il riferimento è ad operazioni quali ad esempio la immediata liquidazione sociale ovvero la cessione della titolarità delle quote o dei singoli cespiti patrimoniali.

San Casciano in Val di Pesa, 22 Gennaio 2018

L'Amministratore unico

Dott. Simone Toccafondi



## CONVENZIONE

### TRA

L'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE, con sede legale in Firenze P.zza San Marco n. 4, in persona del Rettore Prof. Luigi Dei, domiciliato per la carica presso la sede dell'Università

### E

L'AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA MEYER, con sede legale in Firenze, Viale G. Pieraccini, n. 24, in persona del Direttore Generale Dr. Alberto Zanobini, domiciliato per la carica presso la sede dell'Azienda

Per l'utilizzo dello strumento informatico **SciVal®** e **SciVal Funding™** di Elsevier B.V e del relativo servizio di gestione, manutenzione e aggiornamento per due anni, rinnovabile per un ulteriore anno.

### PREMESSO

- che con decreto del Direttore Generale dell'Università di Firenze n.158077 del 11 novembre 2016 veniva indetto l'appalto relativo alla fornitura di uno strumento informatico per l'accesso e la valutazione scientifica dell'Ateneo fiorentino e del relativo servizio di gestione, manutenzione e aggiornamento della piattaforma per due anni, rinnovabile per un anno, e con atto di aggiudicazione n.79326 del 29 maggio 2017 si decretava l'aggiudicazione definitiva alla Società Elsevier B.V., con sede legale Radarweg 29 1043 NX Amsterdam;
- che nel suddetto decreto di indizione si dava atto della manifestazione di interesse dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer a fruire di parte dell'applicativo e quindi a contribuire alla relativa spesa;
- che con nota prot. 117798 del 9 agosto 2017 l'Università degli Studi di Firenze comunicava l'esito dell'aggiudicazione definitiva della fornitura in oggetto alla Società Elsevier B.V;
- che l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer, con nota del 6 settembre 2017, prot. 5916 nel prendere atto dell'esito della procedura negoziata, ha confermato l'interesse all'utilizzo dello strumento informatico relativo alla presente procedura di gara, nonché al relativo pacchetto di servizi di gestione, manutenzione e aggiornamento della piattaforma,

- rimandando a successivi atti la regolamentazione dei rapporti tra le Parti per l'utilizzo dello strumento informatico;
- che presso ed in collaborazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer operano diversi docenti e ricercatori dell'Università degli Studi di Firenze, al fine dello svolgimento dell'attività di ricerca in comune;
  - che l'Università di Firenze ha stipulato, a seguito dell'espletamento della procedura di gara, con la ditta Elsevier B.V., con sede legale Radarweg 29 1043 NX Amsterdam, un contratto di appalto, per l'utilizzo dello strumento informatico per l'accesso e la valutazione scientifica dell'Ateneo fiorentino e del relativo servizio di gestione, manutenzione e aggiornamento della piattaforma, per un importo contrattuale pari a €106.726,94 oltre IVA, stimato per due anni e per un importo complessivo di €160.089,00 considerato l'eventuale rinnovo di un anno;
  - che il servizio in oggetto decorre dal 1 agosto 2017 e fino al 31 luglio 2019;

### **Convengono e stipulano quanto segue**

#### **Articolo Unico**

1. L'Università degli Studi di Firenze concede all'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer l'uso dello strumento informatico **SciVal®** e **SciVal Funding™** di Elsevier B.V. e del relativo servizio di gestione, manutenzione e aggiornamento della piattaforma per due anni, rinnovabile per un anno, nei termini ed alle condizioni previste dal contratto in premessa richiamato.
2. L'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer dichiara di conoscere, accetta e si impegna a rispettare tutte le condizioni previste nel contratto tra Università di Firenze e la Ditta Elsevier B.V., con sede legale Radarweg 29 1043 NX Amsterdam, relativamente alle disposizioni concernenti gli "Utenti/Siti autorizzati".
3. L'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer si impegna a corrispondere all'Università di Firenze un contributo annuale pari a Euro 20.000,00 per un totale di Euro 40.000,00 per i primi due anni. La prima rata di euro 10.000,00 dovrà essere versata sulla Contabilità speciale in Banca d'Italia n. 0036739 intestata all'Università degli Studi di Firenze entro 60 gg dalla sottoscrizione della presente convenzione. Seguiranno le seguenti rate: la seconda rata di euro 10.000,00 entro il 30 settembre 2018, la terza rata di euro 20.000,00 entro il

31.07.2019.

4. Con la sottoscrizione della presente convenzione ciascuna parte dichiara di essere informata sull'utilizzo dei suoi dati e dà il proprio esplicito consenso ai seguenti fini: i dati personali di ciascuna parte e delle persone che per essa agiscono sono raccolti, registrati, riordinati, memorizzati ed utilizzati per attività strettamente funzionali alla stipulazione e all'esecuzione del rapporto convenzionale in essere tra le stesse. Tali dati potranno altresì essere comunicati a terzi qualora sia necessario, in funzione degli adempimenti, diritti ed obblighi connessi all'esecuzione della convenzione, ovvero renda più agevole la gestione dei rapporti da essa derivanti. Le parti prendono altresì atto dei diritti a loro riconosciuti dalla vigente normativa in materia. Le previsioni di cui al presente articolo assolvono i requisiti d'informativa e consenso di cui alla vigente normativa in materia di trattamento dei dati personali.
5. Le parti si impegnano a conformare i propri comportamenti al rispetto della normativa sulla prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità (D.Lgs. 231/2001 e L. n. 190/2012 e ss.mm.ii.).
6. Le parti sono tenute inoltre a fornire tutte le informazioni richieste dal D. Lgs n. 33/2013 ai fini dell'adempimento degli obblighi di trasparenza che comportano la pubblicazione di alcuni dati sui rispettivi siti istituzionali.
7. Il presente accordo ha validità fino al 31 luglio 2019 a decorrere dalla data di sottoscrizione. L'Università degli Studi di Firenze e l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer si riservano di prorogare espressamente il presente accordo, nel caso in cui l'Università di Firenze decida di rinnovare il contratto di un ulteriore anno. In questo caso si applicheranno le stesse condizioni previste dalla presente convenzione comprese quelle economiche.
8. Il presente atto sarà registrato solo in caso d'uso, a cura e spese della parte che avrà interesse a farlo. Le spese relative all'imposta di bollo sono a carico dell'A.O.U. Meyer. L'imposta di bollo viene assolta tramite apposizione di n. 1 marca da bollo da euro 16,00 (nn. .... con identificativo.....) su apposito foglio, conservato in originale agli atti della SOC Affari Generali e Sviluppo.

Il presente atto viene sottoscritto digitalmente ai sensi della vigente normativa.

Letto confermato e sottoscritto.

Per l'Azienda Ospedaliero – Universitaria Meyer

Il Direttore Generale

Dr. Alberto Zanobini

Per l'Università degli Studi di Firenze

Il Rettore

Prof. Luigi Dei

PROTOCOLLO AGGIUNTIVO ALLA CONVENZIONE QUADRO TRA  
L'ISTITUTO NAZIONALE DI FISICA NUCLEARE E L'UNIVERSITÀ DI FIRENZE  
PER IL CENTRO NAZIONALE DI STUDI AVANZATI

**“GALILEO GALILEI INSTITUTE FOR THEORETICAL PHYSICS”**

TRA

L'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), rappresentato dal Presidente Prof. Fernando Ferroni, nato a Roma il 10/1/1952, a ciò autorizzato con delibera del Consiglio Direttivo in data ...

E

l'Università degli Studi di Firenze (UNIFI), rappresentata dal Magnifico Rettore Prof. Luigi Dei, nato a Firenze il 10/6/1956, a ciò autorizzato dal Consiglio di Amministrazione in data ....

PREMESSO CHE

- l'INFN, con la deliberazione n. 14584 adottata dal Consiglio Direttivo dell'INFN in data 30 novembre 2017, ha istituito, ai sensi dall'articolo 19, comma 2, lettera c) del proprio Statuto, il Centro Nazionale di Studi Avanzati dell'INFN denominato “Galileo Galilei Institute for Theoretical Physics” (GGI);
- le Parti, in data....., hanno stipulato la Convenzione Quadro relativa al Funzionamento del Centro Nazionale di Studi Avanzati dell'INFN denominato “Galileo Galilei Institute for Theoretical Physics”;
- l'art. 4 della suddetta Convenzione prevede che *”Per il funzionamento del GGI, INFN e UNIFI mettono a disposizione, compatibilmente con le proprie esigenze, gli spazi e/o le attrezzature scientifiche e tecniche e/o i servizi, che saranno individuati nel Protocollo Aggiuntivo alla presente Convenzione e suoi Allegati, di cui faranno parte integrante, e che saranno sottoscritti dalle Parti entro novanta giorni dalla sottoscrizione della presente Convenzione;*
- dati i proficui risultati ottenuti, è interesse delle Parti proseguire, potenziandola, la collaborazione intrapresa;

SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE:

## ART. 1

1.1 - L'esecuzione del presente Protocollo Aggiuntivo è affidata, per quanto riguarda UNIFI al Direttore del Dipartimento di Fisica e Astronomia (in seguito detto Dipartimento), per quanto riguarda l'INFN al Direttore del GGI.

## ART. 2

2.1 - INFN e UNIFI, tramite la Convenzione attualmente in vigore ed il presente Protocollo Aggiuntivo, concordano di cooperare per assicurare le attività e il funzionamento del GGI allo scopo di promuovere e sviluppare attività di ricerca e alta formazione nel campo della fisica teorica. Gli aspetti principali delle attività previste e dell'organizzazione del GGI sono riportati nell'Allegato Tecnico, che riassume alcuni punti contenuti nel Disciplinare Organizzativo del GGI. Le attività di ricerca dovranno essere approvate e finanziate, per la parte di competenza di ciascun Ente, dai rispettivi Organi Direttivi. Il GGI potrà ospitare anche attività congressuali in discipline affini alla fisica teorica, purché senza oneri aggiuntivi. Le proposte saranno considerate dal Comitato Scientifico, che ne valuterà l'opportunità e la compatibilità con le altre attività istituzionali del Centro.

## ART. 3

3.1 - L'INFN, compatibilmente con le proprie esigenze e previo accordo con il Direttore della Sezione di Firenze e il Direttore del GGI, consente al personale di UNIFI impegnato nelle attività di cui all'Art. 2, l'uso dei servizi tecnici e delle proprie attrezzature scientifiche e tecniche, installate al GGI.

3.2 - UNIFI, compatibilmente con le proprie esigenze, consente al personale della Sezione di Firenze e del GGI o di esso ospite, impegnato nelle attività di cui all'Art. 2, l'uso dei servizi tecnici e delle proprie attrezzature scientifiche e tecniche installate al GGI.

## ART. 4

4.1 - Per il funzionamento del GGI, UNIFI mette a disposizione:

- l'uso dei locali del Dipartimento di Fisica e Astronomia, i servizi tecnici e le attrezzature scientifiche, tecniche del Dipartimento di Fisica e Astronomia di cui all'Allegato n. 1;

- i servizi e le utenze di cui all' Allegato n. 2;

- la ristrutturazione, a propria cura, del Villino La Pace situato nel comprensorio di Arcetri e le relative spese non coperte dal contributo una-tantum dell'INFN di cui all'Art.5.

4.2 - UNIFI si impegna a contribuire, se necessario, previo accordo ad hoc tra le parti, alle esigenze di personale per l'esecuzione delle attività oggetto del presente Protocollo Aggiuntivo.

#### ART. 5

5.1 - Per il funzionamento del GGI, l'INFN mette a disposizione:

- i servizi tecnici e le attrezzature scientifiche, tecniche di cui all'Allegato n. 3;
- un contributo annuo di Euro 367.000/00 (trecentosessantasettemila/00) per l'organizzazione di tutte le attività connesse al funzionamento del Centro (*workshop* di ricerca, *fellowship*, scuole ed altre attività di formazione a livello dottorale e post-dottorale, spese generali);
- un contributo una-tantum per la ristrutturazione del Villino La Pace situato nel comprensorio di Arcetri pari a metà della spesa complessiva, fino ad un massimo di Euro 150.000/00 (centocinquantamila/00).

5.2 - A fronte delle spese sostenute per i servizi e le utenze di cui all'Allegato n. 2, l'INFN verserà al Dipartimento un contributo forfettario annuo, per il periodo di validità del presente Protocollo Aggiuntivo, pari a Euro 20.000,00 (ventimila/00). UNIFI si riserva di richiedere al Dipartimento il rimborso delle spese sostenute per le suddette utenze.

#### ART. 6

6.1 - Eventuali variazioni agli Allegati n. 1-2-3 saranno concordate tra il Direttore del GGI e il Direttore del Dipartimento.

#### ART. 7

7.1 - Per quanto non previsto dal presente Protocollo Aggiuntivo si fa riferimento alla vigente Convenzione.

#### ART. 8

8.1 - Il presente Protocollo Aggiuntivo ha la durata di sette anni a decorrere dalla data della sua sottoscrizione e potrà essere rinnovato previo accordo tra le Parti. Le Parti potranno recedere dal presente Protocollo Aggiuntivo qualora intervengano fatti o provvedimenti i quali mutino le condizioni concordate o rendano impossibile la realizzazione delle attività in esso previste.

#### ART. 9

9.1 - Ogni eventuale e maggiore onere oltre a quelli previsti agli Artt. 4 e 5 saranno assunti dal Dipartimento di Fisica e Astronomia, previo parere positivo del Direttore dello stesso.

#### ART.10

10.1- Il presente Protocollo Aggiuntivo è firmato digitalmente ex L. 241/90 art. 15, comma 2 bis ed è esente da tasse e imposte indirette diverse da quelle sul valore aggiunto ai sensi dell'art. 1 commi 353 e 354 della L. 23.12.2005 n. 266.

DATA\*

FIRMA\*\*

Istituto Nazionale di Fisica Nucleare  
Il Presidente  
Prof. Fernando Ferroni

FIRMA\*\*

Università degli Studi di Firenze  
Il Rettore  
Prof. Luigi Dei

\*La data di stipula coincide con la data di apposizione dell'ultima firma digitale.

\*\*Documento sottoscritto con firma digitale ai sensi del D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e del D.P.C.M. 22 febbraio 2013 e ss.mm.ii.



## ALLEGATO TECNICO

### 1. Attività e funzionamento del GGI

1. Il GGI è sede di attività di ricerca in Fisica Teorica nei settori di principale interesse INFN. Questa attività si svolge attraverso una serie di *workshop* di lunga durata, dedicati ciascuno ad un particolare argomento di forte attualità della ricerca in fisica teorica, e di conferenze brevi a cui partecipano studiosi italiani e stranieri.
2. Gli organizzatori dei *workshop* definiscono, in completa autonomia, con il contributo dei partecipanti, tutte le attività da svolgere (seminari, lezioni, etc...). È richiesta la presenza al GGI di almeno uno degli organizzatori durante lo svolgimento dello stesso. Gli organizzatori possono essere affiancati da uno *Scientific Advisor* come garante dell'alto livello scientifico delle attività e della uniformità di organizzazione.
3. Alla fine del *workshop* gli organizzatori redigono una relazione del lavoro svolto al Comitato Scientifico e al Direttore del GGI, che riferisce al Presidente dell'INFN ed al Rettore di UNIFI.
4. Il GGI è sede di attività di alta formazione a livello di Dottorato di Ricerca e Post-Dottorato, attraverso la promozione di Scuole nonché di *Training e Focus Week*.
5. La principale attività di Formazione del GGI consiste nelle Scuole, il cui scopo è di raggruppare studenti di Dottorato con interessi comuni nei differenti settori della fisica teorica. Le scuole al GGI offrono corsi intensivi sia su temi di base che su argomenti di frontiera per una offerta formativa più ampia possibile che copra gli argomenti di ricerca dell'INFN.
6. Il GGI promuove l'attività di divulgazione della ricerca di base verso il grande pubblico attraverso conferenze, mostre e incontri.

### 2. Struttura del GGI

In rapporto con le esigenze di funzionamento il GGI è articolato come segue:

- a) Direttore;
- b) Consiglio del GGI;
- c) Comitato Scientifico del GGI.

### **3. Direttore del GGI**

1. Il Direttore del GGI è nominato dal Consiglio Direttivo dell'Istituto, ai sensi di quanto disposto dall'articolo 20, comma 1 dello Statuto dell'INFN, ed esercita le funzioni secondo le norme previste negli articoli 20, 22 e 23 dello Statuto dell'INFN.
2. Il Direttore del GGI, così come stabilito dall'articolo 22 comma 1 dello Statuto dell'INFN, ha la responsabilità di assicurare il funzionamento della struttura nonché la promozione e il coordinamento delle attività scientifiche e formative del GGI nel rispetto della programmazione scientifica e degli indirizzi approvati dal Consiglio Direttivo.
3. Dal Direttore del GGI dipende, in via gerarchica e funzionale, tutto il personale INFN del GGI ed il personale comunque assegnato allo stesso dalle Università e da altri Enti.
4. Almeno una volta all'anno il Direttore del GGI convoca il personale per presentare una relazione sullo stato di avanzamento delle attività e sulle relative previsioni
5. Il Direttore è responsabile della contrattazione decentrata locale nel rispetto della normativa di legge e degli accordi a livello nazionale.
6. Il Direttore si avvale, d'intesa con il Direttore della Sezione di Firenze, del Servizio di Prevenzione e Protezione della Sezione stessa.

### **4. Consiglio del GGI**

1. Ai sensi dell'articolo 27 comma 9 dello Statuto dell'INFN, il Direttore del GGI si avvale di un organo consultivo per il Direttore e propositivo per il Consiglio Direttivo denominato Consiglio del GGI.

2. Il Consiglio del GGI coadiuva il Direttore nella supervisione delle attività del GGI (*workshop, scuole, fellowship, outreach*) e dei relativi fabbisogni di spesa. Si occupa altresì dell'esame dei problemi connessi con il funzionamento del GGI e dell'attuazione in sede locale delle deliberazioni del Consiglio Direttivo. Infine sono a suo carico la valutazione e il consuntivo annuale dell'attività svolta.

3. Sono membri del Consiglio del GGI:

- a) il Direttore del GGI, che lo presiede;
- b) un rappresentante di UNIFI, nominato dal Rettore;
- c) un rappresentante eletto dai ricercatori dipendenti o dotati di incarico di ricerca afferenti al Gruppo 4 della Sezione di Firenze;
- d) un responsabile per le attività di divulgazione, nominato dal Direttore del GGI;
- e) un responsabile per le attività di formazione, nominato dal Direttore del GGI;
- f) un rappresentante eletto dal personale amministrativo.

4. La composizione del Consiglio del GGI può essere integrata nei seguenti casi:

- a) a seguito di specifici protocolli d'intesa, da rappresentanti nominati da Enti o Amministrazioni pubbliche, o organizzazioni private/no profit.
- b) qualora al GGI siano assegnati dei ricercatori dipendenti o associati con incarico di ricerca, da un rappresentante eletto da tali ricercatori del GGI.

5. In sede di prima attuazione, fino alla individuazione dei restanti componenti, il Consiglio del Centro può operare in composizione ridotta di cui ai punti a), b), c) del precedente comma 3.

6. Il mandato di ciascun componente del Consiglio del Centro di cui ai punti b), c), d), e), f) del precedente comma 3 e a), b) del precedente comma 4 ha durata triennale, rinnovabile una sola volta. Se l'elettorato attivo o passivo delle rappresentanze elettive non supera le tre unità, sono consentiti ulteriori rinnovi.

7. Il Consiglio del GGI si riunisce su convocazione del Direttore, ovvero quando ne facciano richiesta almeno un terzo dei suoi componenti.

### **5. Comitato Scientifico del GGI**

- 1. Ai sensi dell'articolo 26, comma 2 dello Statuto dell'INFN è costituito il Comitato Scientifico del GGI, con il compito di fornire pareri e formulare proposte al Direttore del GGI

nell'ambito della programmazione scientifica e formativa generale espressa dal Consiglio Direttivo, anche in relazione alla disponibilità di risorse. \

2. In particolare, il Comitato Scientifico del GGI ha il compito di proporre gli argomenti per i *workshop* ed i relativi Organizzatori, sentito il Direttore del GGI per quanto attiene agli aspetti organizzativi e finanziari.
3. Il Comitato Scientifico è costituito da:
  - a) il Presidente della IV Commissione Scientifica Nazionale dell' INFN (CSN4), che lo presiede;
  - b) il Direttore del GGI;
  - c) almeno sette fisici italiani o stranieri di chiara fama, attivi nei settori di ricerca della CSN4.
4. I componenti del Comitato Scientifico di cui al comma 3, lettera c) sono nominati dal Presidente dell'INFN, su proposta del Presidente della CSN4 dell'INFN d'intesa con il Direttore del GGI, per un mandato triennale rinnovabile una sola volta.

Allegato n. 1

**Locali e Attrezzature scientifiche, tecniche del Dipartimento messi a disposizione del GGI**

- a) Locali del Dipartimento siti in Arcetri, come da piantine allegate;
- b) Arredi dei locali;
- c) Fotocopiatrici, stampanti, etc ...

Allegato n. 2

**Servizi e Utenze di UNIFI messi a disposizione per il funzionamento del GGI**

- a) Servizi Bibliotecari di UNIFI;
- b) Accesso *on-line* alle riviste dei Servizi Bibliotecari di UNIFI;
- c) Servizio di pulizia dei locali;
- d) Servizio di manutenzione ordinaria dei Locali e delle Utenze;
- e) Energia elettrica;
- f) Riscaldamento e condizionamento;
- g) Acqua;
- h) Impianto telefonico;
- i) Rete informatica UNIFI.

Allegato n. 3

**Attrezzature scientifiche, tecniche e servizi tecnici dell'INFN messi a disposizione del GGI**

- a) Rete informatica INFN;
- b) Strumentazione informatica di proprietà dell'INFN;
- c) Accesso al Servizio di Calcolo della Sezione.

## **PROTOCOLLO D'INTESA PER LA GESTIONE DEI TITOLI DI PROPRIETA' INTELLETTUALE CONGIUNTI**

### **TRA**

L'Università degli Studi di Firenze, con sede in piazza San Marco, 4 - 50121 Firenze - Codice Fiscale e Partita IVA 01279680480 - nella persona del Rettore e suo rappresentante legale, prof. Luigi Dei, domiciliato per la sua carica in piazza San Marco, 4 – 50121 Firenze, avente i poteri per il presente atto

di seguito denominata UNIFI

### **E**

L'Azienda Ospedaliera Universitaria Careggi con sede in Largo Brambilla, 3 – 50134 Firenze - Codice Fiscale e Partita IVA 04612750481 – nella persona del Direttore Generale dott.ssa Monica Calamai, domiciliata per la sua carica in Largo Brambilla, 3 – 50134 Firenze, avente i poteri per il presente atto,

di seguito denominata AOUC

congiuntamente denominate PARTI

### **RICHIAMATI**

- Il Regolamento IPR dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi (Prov.v.to DG n° 424/2016)
- Il Regolamento – Invenzioni attività di ricerca di personale universitario dell' Università degli Studi di Firenze (D.R.595/2013 –prot.n.40545)

### **PREMESSO CHE**

- le attività assistenziali, di didattica e di ricerca sono inscindibili per tutto il personale Docente e Ricercatore che opera nel Servizio Sanitario Regionale;
- che nello svolgimento di tale attività assistenziale sono state realizzate alcune invenzioni che sono state protette congiuntamente dalle PARTI;
- che il personale UNIFI in afferenza assistenziale presso AOUC è soggetto ai regolamenti di proprietà intellettuale di UNIFI e/o AOUC;
- UNIFI e AOUC sono contitolari di alcuni brevetti realizzati da docenti universitari UNIFI in afferenza assistenziale presso AOUC

### **TUTTO CIO' PREMESSO E CONSIDERATO SI CONVIENE E SI STIPULA QUANTO SEGUE**

#### **Articolo 1 - Finalità**

Il presente Protocollo costituisce un atto di intesa tra le parti per la gestione dei titoli di proprietà intellettuale congiunti tra AOUC e UNIFI.

#### **Articolo 2 - Definizioni**

- **Accordo di Condivisione:** Contratto in cui AOUC e UNIFI si accordano per la gestione e mantenimento della domanda di brevetto prevedendo le rispettive quote di titolarità della

domanda ed i rispettivi oneri derivanti, secondo lo standard condiviso come da allegato 1 del presente Protocollo.

- **IPR:** diritti esclusivi di proprietà intellettuale scaturenti dai risultati dell'attività di ricerca scientifica aventi un valore patrimoniale e derivanti da: domande di brevetto per invenzione, domande di brevetto per modello di utilità, per nuove varietà vegetali, domande di registrazione di topografie di semiconduttori, brevetti per invenzione, per modello di utilità o per nuove varietà vegetali, registrazione per topografie di semiconduttori e le eventuali quote di co-titolarietà degli stessi, qualsiasi sia la loro estensione a livello nazionale ed internazionale, ivi inclusi, tra l'altro, brevetti per invenzione o per modello di utilità italiani, europei, internazionali (PCT), continuation, provisional, continuation-in-part, divisional, substitutions, extensions, reexaminations, renewals, derivanti dalle domande di brevetto
- **Invention Disclosure:** documento redatto dal Ricercatore autore di IPR nel quale viene descritta l'invenzione, ed attraverso cui ne viene data comunicazione agli Uffici Competenti per l'istruzione della pratica.
- **Ricerca Commissionata:** ricerca eseguita nel perseguimento delle finalità statutarie in adempimento di contratti di diritto privato e/o convenzioni per conto di soggetti pubblici o privati.
- **Ricerca Finanziata:** ricerca eseguita con il supporto di fonti di finanziamento pubbliche e/o private per lo svolgimento di attività scientifiche che rivestano per l'ente di ricerca un interesse proprio o prevalente rispetto a quello del finanziatore, in conformità con il proprio Statuto.
- **Ricerca Istituzionale:** ricerca svolta nell'assolvimento delle proprie finalità statutarie, nei propri laboratori e strutture o presso strutture esterne convenzionate, da uno o più ricercatori afferenti alla struttura avvalendosi di risorse economiche e finanziamenti da quest'ultima amministrata ma non derivanti da ricerca commissionata e/o finanziata.
- **Ricercatore:** il personale UNIFI in afferenza assistenziale presso AOUC autore di IPR conseguiti nel corso o a seguito di attività di ricerca e di finanziamenti e/o risorse economiche da esse amministrata, così come definito dall'art. 18, comma 5 della legge 240 del 2010. Rientrano nella presente definizione anche gli addetti pro-tempore quali dottorandi, assegnisti, borsisti, contrattisti, stagisti, studenti nell'attività di svolgimento di tesi di laurea, docenti di ogni genere non dipendenti, collaboratori di ogni genere non dipendenti coinvolti in attività di ricerca svolta avvalendosi di supporto, competenze, attrezzature e/o strutture appartenenti a AOUC.
- **Ufficio Competente:** Per UNIFI → Unità Funzionale Brevetti, Spin-off e Laboratori Congiunti Viale G. B. Morgagni, 40-50134 Firenze 055 275190320/21/22 - PEC [ricerca.relint@pec.unifi.it](mailto:ricerca.relint@pec.unifi.it)  
Per AUOC → Segreteria Scientifica Azienda Ospedaliero- Universitaria Careggi Largo G.A. Brambilla, 3 - Firenze Tel. 055 794 7911 (?)

### **Articolo 3 – Titolarità proprietà intellettuale derivante da attività di ricerca istituzionale**

3.1 Il diritto al brevetto e/o privative equipollenti sull'IPR effettuate dal Ricercatore in occasione di attività di ricerca, che non sia stata finanziata in tutto o in parte, da soggetti privati ovvero realizzata nell'ambito di specifici progetti di ricerca finanziati da soggetti pubblici diversi dalle PARTI, appartiene al Ricercatore, ai sensi dell'art. 65 del Codice della Proprietà Industriale (D. Lgs. n. 30 del 2005) e così come definito nei regolamenti di proprietà intellettuale di ciascuna delle PARTI.

3.2 Qualora il Ricercatore comunichi il deposito a proprio nome di una IPR all'Ufficio competente di una delle PARTI, l'Ufficio che riceve tale comunicazione deve provvedere a condividere tali informazioni con l'Ufficio competente dell'altra Parte.

3.3 Nel caso in cui il Ricercatore, ottenga dei proventi dallo sfruttamento delle IPR depositate a proprio nome, in particolare dalla vendita o dalla concessione in licenza, ferma restando la

possibilità di un diverso accordo tra le PARTI, riconoscerà a ciascuna il 20% dei suddetti proventi, detratti i costi e le spese sostenute dall'Inventore.

3.4 Qualora i Ricercatori decidano di cedere alle PARTI la titolarità dell'IPR di cui sono inventori, verranno applicate le norme del presente protocollo.

3.5 Nel caso in cui il Ricercatore decida di cedere alle PARTI e comunichi l'ottenimento di un risultato proteggibile all'Ufficio competente di una sola delle PARTI, l'Ufficio che riceve comunicazione provvede a prendere contatti con l'altra Parte condividendo l'Invention Disclosure al fine di sottoscrivere un Accordo di condivisione delle IPR.

3.6 La percentuale di contributo inventivo di ciascun Ricercatore verrà suddivisa in misura paritetica fra UNIFI e AOUC. Tale IPR verrà gestita secondo specifici accordi di condivisione della IPR, stipulati ed adattati per ogni singolo caso, ma riferiti ad uno schema standard condiviso (**Allegato 1** al presente protocollo).

#### **Articolo 4 – Titolarità proprietà intellettuale derivante da attività di ricerca commissionata e/o finanziata**

4.1. Nel caso di ricerca commissionata e/o finanziata le PARTI si impegnano a sottoscrivere un Accordo per la definizione della titolarità di eventuali IPR che dovessero scaturire dal progetto di ricerca ove non espressamente stabiliti nel progetto.

4.2. In mancanza di tali accordi i diritti di proprietà intellettuale prodotti dai Ricercatori verranno condivisi in misura paritetica fra UNIFI e AOUC.

Tali IPR verranno gestite secondo specifici accordi di condivisione della IPR, stipulati ed adattati per ogni singolo caso, ma riferiti ad uno schema standard condiviso (**Allegato 1** al presente protocollo).

#### **Articolo 5 – Ripartizione dei Costi**

Salvo quanto diversamente prescritto nell'Accordo di condivisione delle IPR le Parti stabiliscono di contribuire alle spese di deposito e mantenimento delle IPR secondo rispettiva quota parte di titolarità delle IPR.

#### **Articolo 6 – Ripartizione dei proventi per valorizzazione delle IPR**

Le PARTI collaboreranno per l'applicazione delle decisioni prese nell'Accordo e qualora derivino dei proventi dallo sfruttamento delle IPR depositate a nome congiunto, detratti i costi sostenuti, si dovrà procedere come descritto:

- La Parte che ha condotto il processo di valorizzazione incasserà l'intero ammontare e distribuirà i proventi all'altra Parte secondo la quota di titolarità possedute dalle Parti e dagli Inventori.

- Agli Inventori compete il 50% dei ricavi (l'intero ammontare incassato sottratte le spese di mantenimento e deposito sostenute), per la percentuale di contributo inventivo riportato nei Contratti di Cessione;

In **Allegato 2** si riporta a titolo esemplificativo una simulazione di ripartizione di una entrata da valorizzazione nel caso di presenza di inventori UNIFI, AOUC e UNIFI in afferenza assistenziale,



### **Articolo 7– Norma transitoria**

Le parti si accordano di procedere alla sottoscrizione degli accordi di Condivisione di tutti gli IPR in cotitolarità qualora non ancora stipulati.

### **Articolo 8- Durata**

Il presente Protocollo di intesa, entra in vigore dalla data di stipula ed avrà validità di cinque anni, nella vigenza dei quali potrebbero essere necessari atti integrativi o modificativi.

### **Articolo 9 - Foro competente**

Qualsiasi controversia che dovesse emergere per l'esecuzione o l'interpretazione del presente accordo che non sia stata risolta in via amichevole mediante negoziazione tra le Parti, sarà devoluta alla competenza esclusiva del Foro di Firenze.

### **Articolo 10- Registrazione**

Il presente atto sarà soggetto a registrazione solo in caso d'uso ai sensi dell'art. 5, Il comma, del D.P.R. 26/10/1972, n. 634, e successive modifiche, a cura e spese della parte richiedente.

Firenze, data

Allegato 1: Schema di accordo di condivisione delle IPR.

Allegato 2: Simulazione di ripartizione di una entrata da valorizzazione

Letto approvato e sottoscritto, per l'Università di Firenze  
Il Rettore, Prof. Luigi Dei

per l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi  
Il Direttore Generale, Dott.ssa Monica Calamai

## ACCORDO DI CONDIVISIONE E SFRUTTAMENTO COMMERCIALE DELL'IPR TRA L'AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA CAREGGI E L'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE

L'Università degli Studi di Firenze, con sede in Piazza S. Marco, 4 – 50121 Firenze, C.F. 01279680480, P.I. 01279680480, in persona del Legale Rappresentante pro tempore Prof. Alberto Tesi, di seguito denominata “UNIFI”,

e

L'Azienda Ospedaliera Universitaria, con sede in P.IVA in persona del Legale Rappresentante, di seguito denominata “AOU”

in seguito indipendentemente definite come “Parte” e congiuntamente denominate “Parti”,

### Premesso che:

- (a) Le Parti in data \_\_\_\_\_ hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa (in seguito “Protocollo”) per la gestione dei titoli di proprietà intellettuale congiunti;
- (b) il Dott. \_\_\_\_\_ e il Dott. \_\_\_\_\_ (in seguito “Inventori”) hanno sviluppato \_\_\_\_\_ congiuntamente un \_\_\_\_\_ trovato \_\_\_\_\_ riferito a “\_\_\_\_\_” (in seguito “Invenzione”);
- (c) il contributo inventivo per l'ottenimento dell'Invenzione dei singoli Inventori è suddiviso come segue:
- (d) l'Inventore Dott..... è personale UNIFI in afferenza assistenziale presso AOU;
- (e) gli Inventori hanno ceduto tutti i propri diritti sull'invenzione a AOU e UNIFI;
- (f) secondo quanto stabilito negli accordi siglati dalle Parti di cui al punto (a), AOU e UNIFI hanno manifestato congiuntamente interesse a procedere con la protezione del trovato di cui sopra ed intendono depositare a nome congiunto una Domanda di Brevetto (di seguito indicata come IPR) avente ad oggetto l'Invenzione, così come descritta in allegato al presente contratto (**Allegato n. 1**), come parte integrante dello stesso
- (g) con il termine IPR si intendono le domande di brevetto, i brevetti concessi e le eventuali quote di contitolarità degli stessi, qualsiasi sia la loro estensione a livello nazionale ed internazionale, ivi inclusi, tra l'altro, brevetti italiani, brevetti europei, brevetti nazionali, brevetti internazionali (PCT), certificati complementari, supplementary protection certificate (SPC), continuation, provisional, continuation-in-part, divisional, substitutions, extensions, reexaminations, renewals, derivanti dalla Invenzione e dalla Domanda di Brevetto;

- (h) le Parti intendono, tramite il presente contratto (di seguito indicato come Contratto), disciplinare la gestione in comproprietà di IPR, nonché lo sviluppo e lo sfruttamento commerciale dell'Invenzione.

**TUTTO CIÒ PREMESSO, CHE COSTITUISCE PARTE INTEGRANTE E SOSTANZIALE DEL PRESENTE CONTRATTO, SI CONVIENE E STIPULA QUANTO SEGUE**

**Articolo 1**

Diritti di privativa

1.1 I diritti sull'Invenzione e sull'IPR ad essa relativo, compresi i diritti di priorità, sono costituiti nella percentuale del XY% per AOU, WZ% per UNIFI.

**Articolo 2**

Decisioni relative ad IPR

2.1 *[facoltativo]*Le Parti di comune accordo individuano l'Ufficio Valorizzazione della Ricerca biomedica e farmaceutica (UVaR) presso la Direzione Generale “*Diritti di Cittadinanza e coesione sociale*” della Regione Toscana per il supporto alle attività di gestione e messa a punto di strategie di valorizzazione dell'IPR.

2.2 La gestione dell'IPR, relativamente al deposito, all'estensione ed al mantenimento, è affidata allo studio brevettuale individuato secondo indicazione congiunta delle Parti *[oppure da che detiene la % maggiore]*.

2.3 Le Parti si impegnano a cooperare per ottenere la concessione dell'IPR, per procedere alle eventuali estensioni congiunte in Paesi esteri e per il mantenimento in vita della protezione brevettuale in detti Paesi.

2.4 La decisione di procedere alle eventuali estensioni dell'IPR in Paesi esteri spetta congiuntamente alle Parti. Fatto salvo quanto previsto al successivo art. 3.2 del presente Contratto, tali estensioni saranno effettuate dalle Parti a nome congiunto.

2.5 Ognuna delle seguenti decisioni richiede il consenso unanime delle Parti in forma scritta entro un termine utile a consentire all'altra di effettuare i necessari adempimenti interni:

(a) revoca, ritiro, abbandono o altra decisione che comporti la mancata concessione dell'IPR italiano di proprietà comune, o ne determini l'estinzione in uno o più Paesi esteri in cui l'IPR sia stato congiuntamente esteso;

(b) la costituzione di diritti o garanzie reali, transazioni ed altri atti di disposizione giuridica sull'IPR di proprietà comune salvo quanto previsto al successivo art. 5 del presente Contratto.

(c) la cessione a terzi della titolarità dell'IPR di proprietà comune, salvo quanto previsto al successivo art. 6 del presente Contratto.

2.6 Le Parti si impegnano a cooperare nelle eventuali cause di nullità e/o di contraffazione dell'IPR di proprietà comune, e a fare del proprio meglio per accordarsi in merito alla gestione della causa. Resta inteso che ciascuna delle Parti potrà agire o resistere in giudizio anche in caso di espresso dissenso dell'altra Parte, ma in tal caso si farà carico delle spese di causa.

### **Articolo 3**

#### **Costi relativi all'IPR**

3.1 I costi relativi o connessi alla procedura di deposito, rilascio, mantenimento in vita ed ogni altra spesa relativa all'IPR di proprietà comune saranno ripartiti e sostenuti a seconda della percentuale di titolarità delle Parti.

3.2 Le parti concorderanno congiuntamente l'eventuale estensione dell'IPR in determinati paesi esteri, così come specificato all'art. 2 e suoi commi, che precede. ciascuna parte avrà diritto di aderire a tale iniziativa ovvero di rinunciarvi, per tutti i paesi ovvero per uno o più di essi, comunicando la propria intenzione per iscritto, entro un termine utile a consentire all'altra parte di effettuare i necessari adempimenti interni, e per nessun motivo potrà opporsi all'estensione dell'IPR. in caso di mancata adesione di una delle parti all'estensione congiunta dell'IPR in determinati paesi esteri, l'altra parte potrà procedere autonomamente all'estensione a proprio esclusivo nome, spese e titolarità. la parte rinunciante si impegna sin da ora a sottoscrivere i documenti o atti che siano necessari all'altra parte per procedere all'estensione autonoma dell'IPR a proprio esclusivo nome nei predetti paesi esteri rinunciati dall'altra Parte.

3.3 La parte che non ha partecipato alle spese di estensione e/o di prosecuzione e/o di mantenimento, e limitatamente a quei paesi, non potrà esercitare i diritti di cui all'art. 5.2 (sfruttamento dell'IPR).

3.4 In presenza di condizioni di necessità ed urgenza che possono incidere sulla gestione ottimale del brevetto, ciascuna parte potrà, previa formale autorizzazione dell'altra parte (anche tramite e-mail), compiere le operazioni che si rendano necessarie.

### **Articolo 4**

#### **Sviluppo dell'Invenzione**

4.1. Eventuali aggiornamenti tecnici e migliorie sull' oggetto dell'IPR che venissero sviluppate in futuro da una delle Parti ed avessero i requisiti della brevettabilità, dovranno essere comunicati all'altra Parte la quale, a propria volta, avrà il diritto di opzione sulla quota di contitolarità spettante sulla nuova IPR, da individuare secondo l'apporto inventivo della Parte e da definire tramite uno specifico addendum al presente contratto. Tale opzione dovrà essere esercitata mediante comunicazione scritta entro 30 giorni dal ricevimento della comunicazione di cui sopra

4.2. Qualora gli aggiornamenti tecnici e le migliorie sull'oggetto dell'IPR venissero sviluppate in collaborazione tra le Parti, sarà definito uno specifico addendum al presente contratto con le quote di contitolarità da individuare secondo l'apporto inventivo di ognuna delle Parti.

## **Articolo 5**

### Sfruttamento dell'IPR

5.1 Per tutta la durata del presente Contratto: le Parti concorderanno congiuntamente le potenziali strategie per lo sviluppo e la commercializzazione dell'IPR. Ciascuna Parte potrà operare autonomamente per lo sfruttamento commerciale dell'IPR tramite l'individuazione di potenziali licenziatari e/o acquirenti, in Italia e in ogni altro Paese in cui l'IPR sia stato congiuntamente esteso, salvo comunque il diritto dell'altra Parte ad essere coinvolta tempestivamente nelle trattative per la commercializzazione.

5.2 L'eventuale corrispettivo derivante dalle attività di utilizzazione e sfruttamento commerciale dell'IPR, comunque ottenuto, nonché del relativo know-how, sarà distribuito secondo i rispettivi regolamenti ed con le modalità concordate nel Protocollo d'intesa citato in premessa al presente.

## **Articolo 6**

### Trasferimento pro-quota del IPR

6.1 Qualora una delle Parti intendesse trasferire la titolarità della propria quota dell'IPR ad un soggetto terzo, ne dovrà dare comunicazione alle altre Parti per iscritto, che avrà il diritto di opzione d'acquisto della quota dell'IPR allo stesso prezzo pattuito con il soggetto terzo. Il diritto d'opzione dovrà essere esercitato entro il termine di ( ) giorni dalla ricezione della comunicazione di cui sopra, pena la decadenza dal diritto.

6.2 Il trasferimento della quota di IPR verso un soggetto terzo sarà disciplinato con le stesse regole previste dal presente accordo. La quota di Brevetto di una delle Parti può essere trasferita ad un unico soggetto terzo e non può essere frazionata senza il consenso scritto dell'altra Parte.

6.3 Nel caso in cui il terzo acquirente sia un soggetto che può sfruttare in proprio e direttamente a fini economico-professionali il Brevetto, per tale diritto di sfruttamento deve riconoscere all'altra Parte un canone equo, che se non è possibile concordare secondo buona fede e correttezza tra le Parti, sarà rimesso alla determinazione di un arbitratore nominato di comune accordo e, in caso di mancato accordo, su richiesta della Parte più diligente dal Responsabile dell'Ufficio di Mediazione presso la Camera di Commercio nella cui circoscrizione territoriale ha sede la Parte che deve ricevere il canone equo.

## **Articolo 7**

### Responsabilità

7.1 Resta inteso che in caso di sviluppo e commercializzazione dell'IPR da parte di potenziali licenziatari e/o acquirenti, i rispettivi accordi dovranno essere negoziati in modo tale che gli eventuali danni derivanti dalle attività di sfruttamento commerciale dell'IPR dovranno essere accollati ai predetti, tenendo così le Parti indenni da ogni responsabilità (compresi ed in particolare i danni a terzi derivanti da violazione di diritti di privativa altrui).

7.2 Resta peraltro inteso che ciascuna Parte sarà direttamente responsabile nei confronti dell'altra a titolo extracontrattuale, ai sensi degli artt. 2048 e 2049 c.c., per la violazione della riservatezza di cui al presente Contratto da parte di Personale Dipendente, di Collaboratori Accademici e/o Scientifici, Consulenti, Studenti ed altri soggetti terzi che a vario titolo entreranno in contatto con l'Invenzione.

## **Articolo 8**

### Confidenzialità

8.1 Ciascuna Parte si impegna, nel corso della durata del Contratto e dopo la sua cessazione, a mantenere confidenziali e a non rendere note, divulgare o comunicare a terzi le informazioni tecniche e commerciali inerenti la IPR e l'Invenzione fornite dall'altra Parte, senza la preventiva autorizzazione scritta della stessa. È tuttavia fatta salva la facoltà della Parte che realizza lo sfruttamento commerciale di rendere disponibili tali informazioni tecniche e commerciali ai licenziatari o sub-licenziatari sotto vincolo di segretezza e limitatamente allo scopo di utilizzazione commerciale dell'IPR.

8.2 Resta inteso che ciascuna Parte potrà avvalersi di Collaboratori Accademici e/o Scientifici, Consulenti e Studenti per lo sviluppo di aggiornamenti tecnici e migliorie sull'Invenzione, previa sottoscrizione dell'**Allegato n. 2** da parte di ciascuno dei soggetti che entreranno a vario titolo in contatto con la Parte.

8.3 In nessun caso questo Contratto potrà imporre un vincolo di segretezza a terzi o Collaboratori Accademici e/o Scientifici, Consulenti e Studenti, in relazione ad informazioni che:

- a) erano di dominio pubblico al momento della trasmissione o che in seguito diventino di dominio pubblico senza rottura di questo accordo;
- b) erano conosciute e possa essere dimostrato che erano conosciute dalle Parti al momento della trasmissione;
- c) erano state sviluppate indipendentemente dalle Parti e possa essere dimostrato che erano state così sviluppate;
- d) diventino note, alle Parti, con mezzi legali, attraverso una fonte estranea senza rottura di questo accordo.

## **Articolo 9**

### Privacy

9.1 Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs 196/2003, i dati personali raccolti nel presente Contratto sono trattati dalle parti secondo principi di liceità, correttezza, trasparenza e riservatezza ed utilizzati o trasmessi ad altri enti per sole finalità istituzionali.

## **Articolo 10**

### Spese

10.1 Il presente contratto è soggetto ad imposta di bollo in caso d'uso (art. 24, Tariffa, Allegato A, Parte seconda -DPR 26 ottobre 1972, n. 642 e successive modificazioni) ed è assoggettato a registrazione in caso d'uso ai sensi dell'art. 1 della Tariffa - parte seconda allegata al D.P.R. 26 aprile 1986, n. 131 e successive modificazioni.

## **Articolo 11**

### Durata del Contratto

11.1 Il presente Contratto entrerà in vigore alla data della sua stipulazione e rimarrà in vigore fino allo scadere della copertura brevettuale dell'IPR.

## **Articolo 12**

### Foro competente

12.1 Per qualsiasi controversia eventualmente derivante o comunque connessa al presente Contratto sarà esclusivamente competente il Foro di Firenze

## **Articolo 13**

### Clausole finali

13.1 Il presente Contratto non può essere ceduto dalle Parti, salvo consenso scritto dell'altra Parte.

13.2 Le previsioni del presente Contratto costituiscono l'intero accordo tra le Parti ed annullano e sostituiscono qualsiasi accordo, intesa o patto, sia verbale che scritto intercorso tra di esse in merito all'oggetto dello stesso.

13.3 Qualsiasi accordo modificativo o estintivo del presente Contratto richiede la forma scritta, a pena di nullità.

13.4 Eventuali tolleranze, anche reiterate, da Parte di una delle Parti, di violazioni o inadempimenti dell'altra Parte non potranno costituire precedente né infirmare comunque la validità sia delle clausole disattese sia delle altre clausole del presente Contratto.

13.5 Qualsiasi comunicazione tra le Parti relativa al presente Contratto dovrà essere fatta per iscritto via fax, via mail o tramite raccomandata a.r. e utilizzando i seguenti dati:

Per AOU:

Azienda Ospedaliero-Universitaria AOU

Mail:

Tel:

Fax:

Per UNIFI:

Unità Funzionale Brevetti, Spinoff e Laboratori Congiunti

Viale Morgagni 44 – 50134 Firenze

Mail: [brevetti@unifi.it](mailto:brevetti@unifi.it) / PEC [ricerca.relint@pec.unifi.it](mailto:ricerca.relint@pec.unifi.it)

Tel.: Tel. 055 2751920/21/22

La comunicazione si intenderà effettuata alla data della ricezione.

Firme dei Rappresentanti Legali delle Parti

In fede, con la presente, i Rappresentanti Legali della Parti debitamente informati mettono in atto il presente Contratto.

Per l'AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA AOU

Il Direttore Generale \_\_\_\_\_

Luogo e data: \_\_\_\_\_

Per UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE

Il Rettore Prof. \_\_\_\_\_

Luogo e data: \_\_\_\_\_



**Allegato n. 1**

(Descrizione dell'Invenzione)

## **Allegato n. 2**

Firme del Collaboratore Accademico e/o Scientifico, Consulente e Studente

In fede, con la presente, il Collaboratore Accademico e/o Scientifico, Consulente e Studente di \_\_\_\_\_ debitamente informati, per incondizionata accettazione, mettono in atto il presente Contratto.

Per l'Ente..... Per il Collaboratore Accademico e/o Scientifico, Consulente e Studente

Data: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

(Firma del Rappresentante Scientifico)

\_\_\_\_\_

(Firma del contraente)

\_\_\_\_\_

(Nome del Rappresentante Scientifico)

(Nome del contraente)

(Ruolo nell'Ente)

\_\_\_\_\_

(Ruolo del contraente verso l'Ente)

INVENTORI	Ente di appartenenza	% di contributo inventivo	Ente di appartenenza	% di contributo inventivo
Inventore A	UNIFI	30,00%		
Inventore B	AOUC	50,00%		
Inventore C	Unifi in afferenza assistenziale c/o AOUC	20,00%	di cui	10,00% UNIFI 10,00% AOUC
% Titolarità degli enti	UNIFI	40,00% (30% +10%)		
	AOUC	60,00% (50% + 10%)		
Entrata da valorizzazione al netto delle spese		€ 25.000,00		
Distribuzione agli enti	UNIFI	€ 10.000,00		
	AOUC	€ 15.000,00		
	tot	€ 25.000,00		
Distribuzione agli inventori		€ 5.000,00	50%	
UNIFI	Inventore A (30%)	€ 3.750,00		
	Inventore C (10%)	€ 1.250,00		
AOUC		€ 7.500,00	50%	
	Inventore B (50%)	€ 6.250,00		
	Inventore C (10%)	€ 1.250,00		
	<b>Quindi</b>			
	Inventore A	€ 3.750,00		30%
	Inventore B	€ 6.250,00		50%
	Inventore C	€ 2.500,00		20%
	tot	€ 12.500,00		