



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Piano Integrato

2018-2020



SOMMARIO

I. Introduzione	3
<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
1. Presentazione dell’Ateneo.....	10
<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
2. Obiettivi generali e analisi di posizionamento	36
<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
3. Obiettivi specifici: pianificazione di Ateneo e opinioni degli stakeholder	46
<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
4. La performance organizzativa: ambito di azione dell’Amministrazione.....	83
<i>4.1. Obiettivi di performance organizzativa dell’Ateneo per il triennio 2018-2020.....</i>	83
5. Obiettivi di performance delle Strutture	106
<i>5.1. Indicatori di performance delle Strutture.....</i>	112
6. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....	116
<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
7. I rischi dell’organizzazione e gli strumenti di performance	121
<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
8. Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza	126
<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
Allegati	138

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 enfattizzazione 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. 150/2009¹.

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.

¹ 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

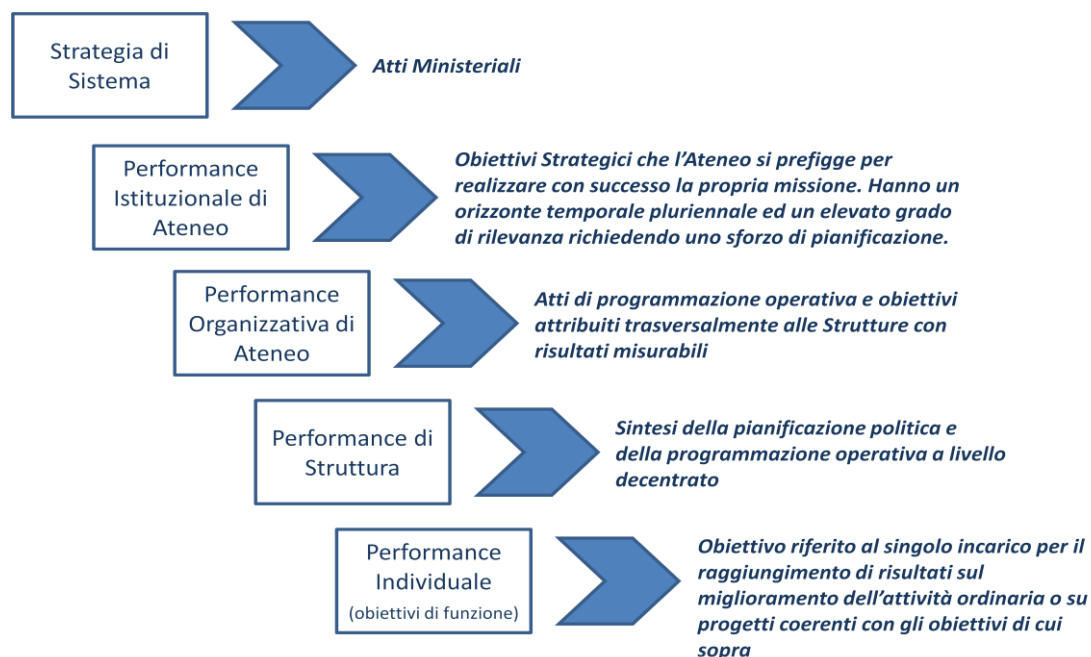
I.2. I PRINCIPI DEL PIANO INTEGRATO

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.

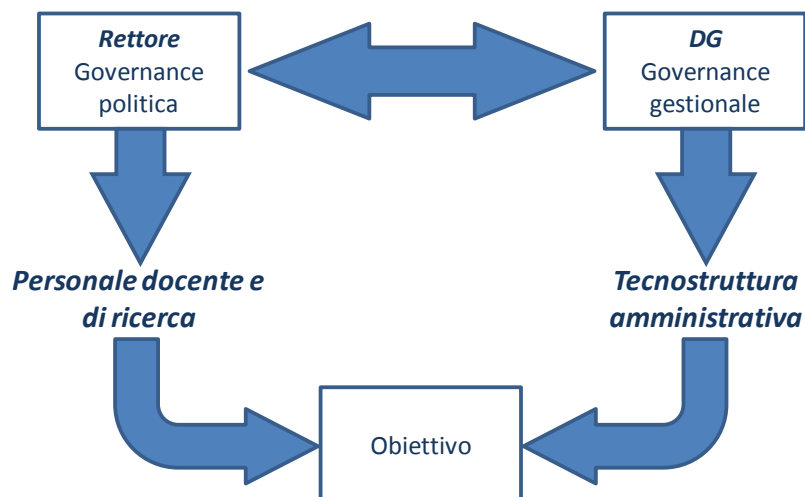
Per il resto, il Piano integrato ripropone l'impegno e la necessità di un forte legame sinergico fra l'asse strategico del governo politico e l'asse operativo che muove la tecnostruttura sotto l'organizzazione della

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

1.1. 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 gigli, 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)

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

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:

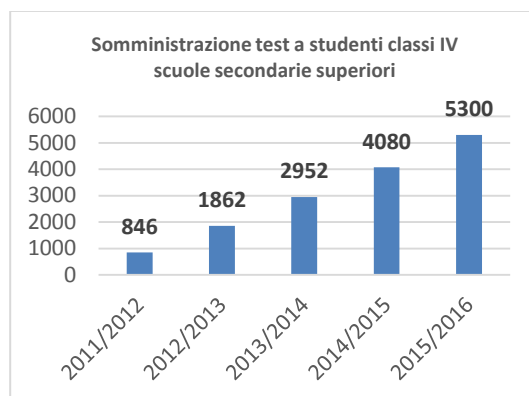
1. Raccordo con le scuole e test di autovalutazione e orientamento

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.

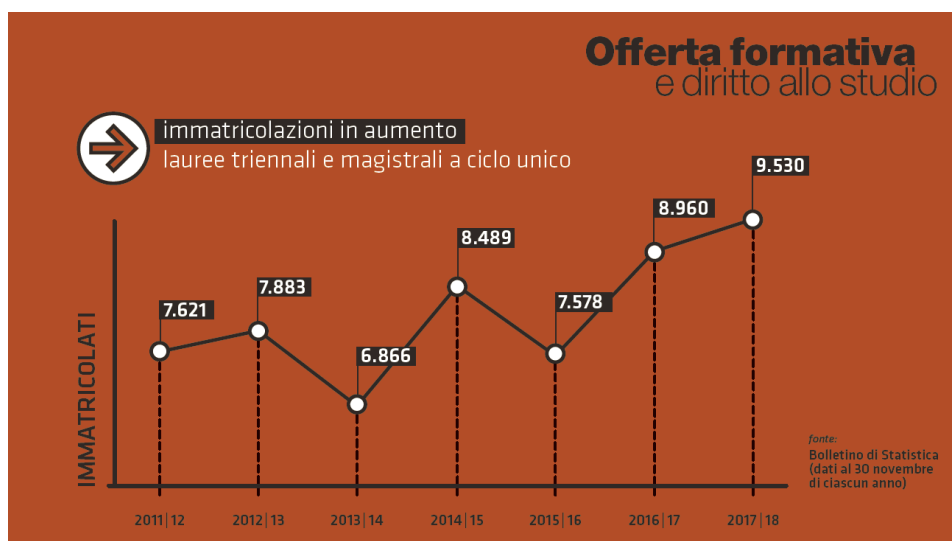
1 – Presentazione dell'Ateneo

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
TOTALE	50.342	50.318	50.576

1 – Presentazione dell'Ateneo

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

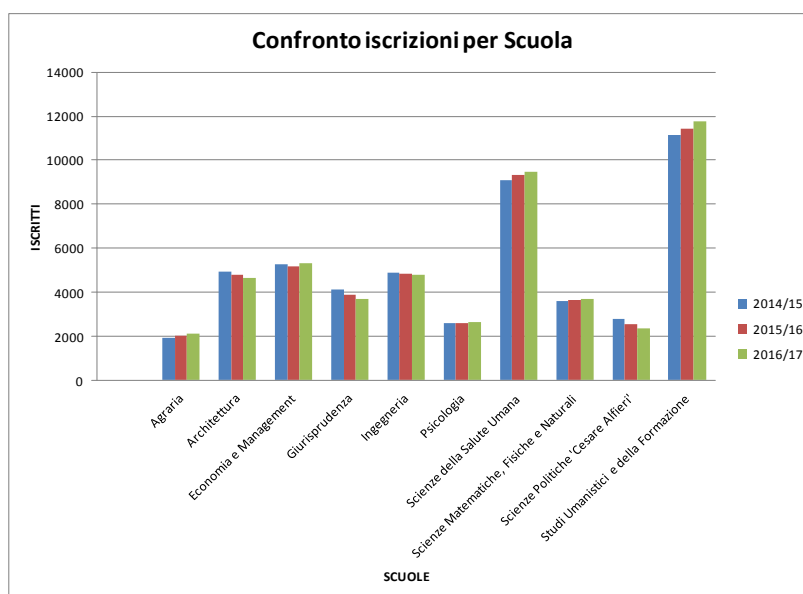
Iscritti a Corsi Post-laurea	2013/14	2014/15	2015/16
Iscritti a Corsi di Dottorato	1.014	962	931
Iscritti a Master di I livello	772	665	657
Iscritti a Master di II livello	490	505	419
Iscritti a Scuole di Specializzazione	1.086	974	1.138
Totale	3.362	3.106	3.145

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
Totale	29.864	20.478	50.342	29.786	20.532	50.318	29.924	20.652	50.576

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).

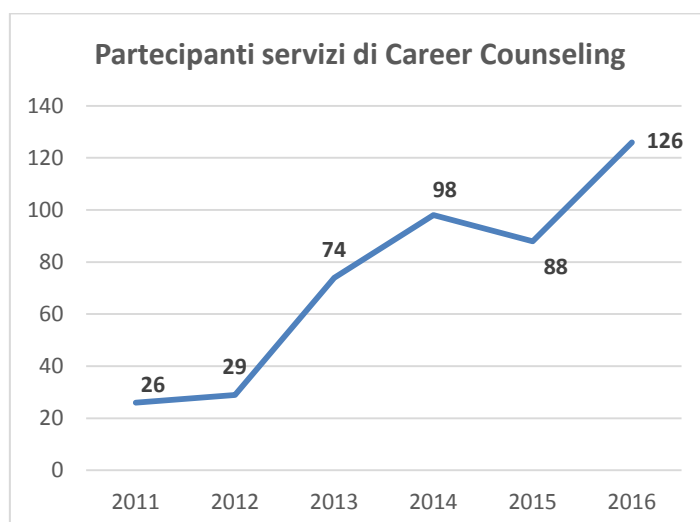
L'Ateneo investe risorse su azioni di orientamento in itinere con l'obiettivo primario di facilitare lo studente nella regolare progressione di carriera e favorire scelte consapevoli e mirate durante il proprio percorso di studi anche in relazione a percorsi di secondo e terzo livello.

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.

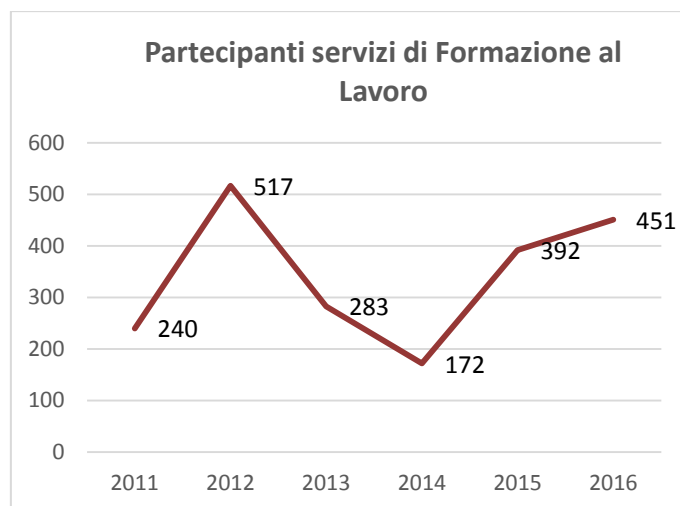
FIGURA 7: CAREER COUNSELING (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



1 – Presentazione dell'Ateneo

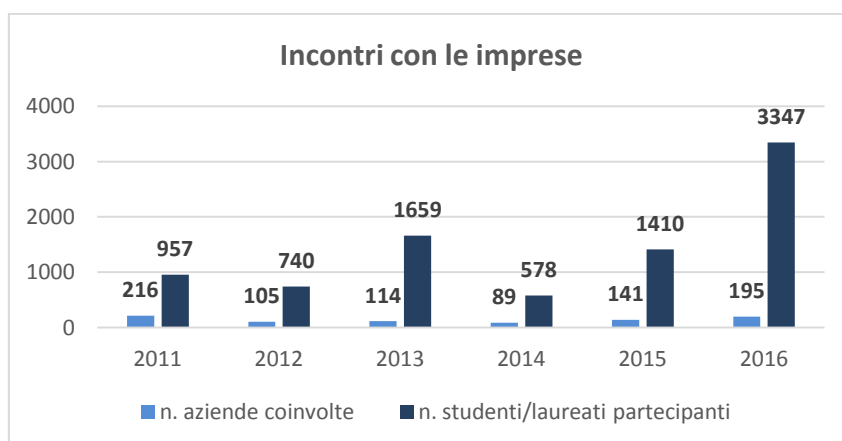
- **Formazione al lavoro:** sono attività mirate a far acquisire strumenti che facilitino un ingresso consapevole nel mondo del lavoro attraverso attività laboratoriali, simulazioni di gruppo e consulenze individuali: Seminari di Orientamento al lavoro, Laboratorio di ricerca attiva del lavoro, CV Check,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

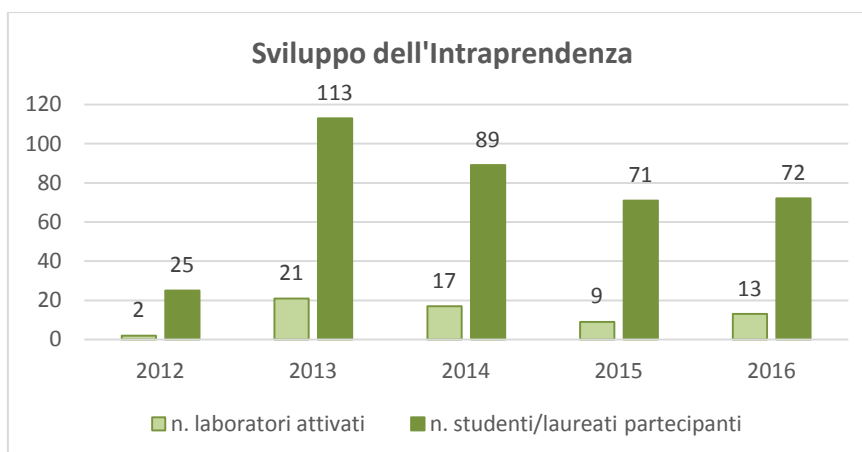
FIGURA 9: INCONTRI CON LE IMPRESE (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



- **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)



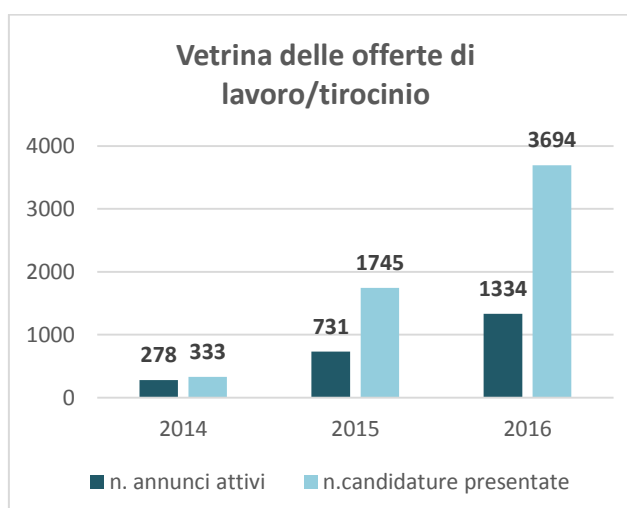
- *Servizi on-line per conoscere il mondo del lavoro:* sono servizi utili per essere sempre aggiornati su offerte di lavoro e stage attraverso l'utilizzo di banche dati di offerte presentate da imprese, studi professionali, associazioni ed enti: Stage, Vetrina delle offerte di lavoro, Altri.

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.

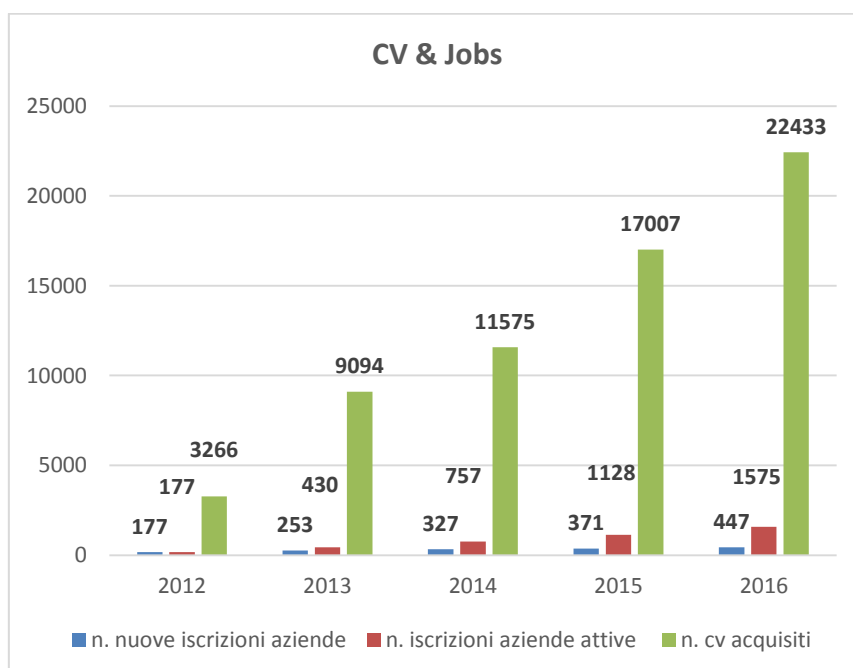
FIGURA 11: I DATI DELLA VETRINA DELLE OFFERTE



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&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
TOTALE	8.589	8.038	8.350

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
Totale	1.756	1.616	1.694

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)

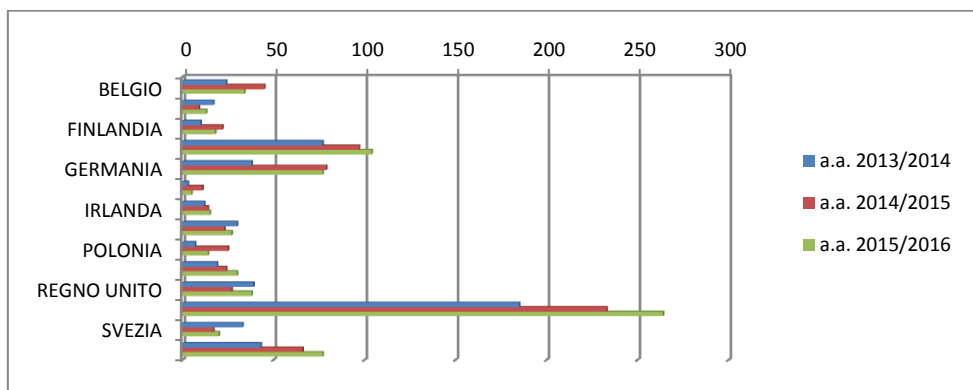
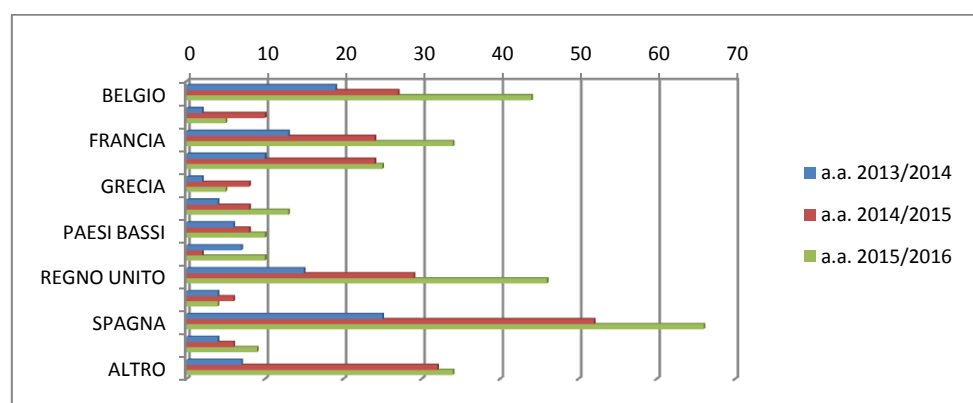


FIGURA 14: MOBILITÀ PER TIROCINIO /TRINEERSHIP (FONTE DATI: GESTIONALE ATENEO)



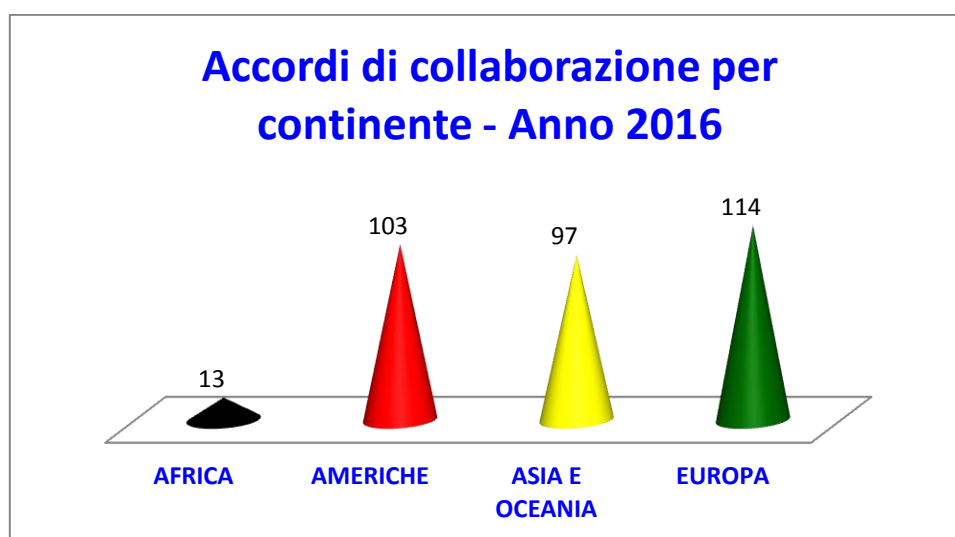
1 – Presentazione dell'Ateneo

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);
- 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
Docenti			
Professori Ordinari	453	437	404
Professori Associati	600	712	709
Ricercatori	540	382	364
Ricercatori a tempo determinato	112	147	202
Personale tecnico-amministrativo (per area funzionale)			
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
Collaboratori ed esperti linguistici	84	79	81
<i>di cui a tempo determinato</i>	3	2	2
Assegnisti di ricerca	800	778	847
Totale	4.124	4.064	4.139

1 – Presentazione dell'Ateneo

FIGURA 16: PERSONALE DOCENTE PER GENERE

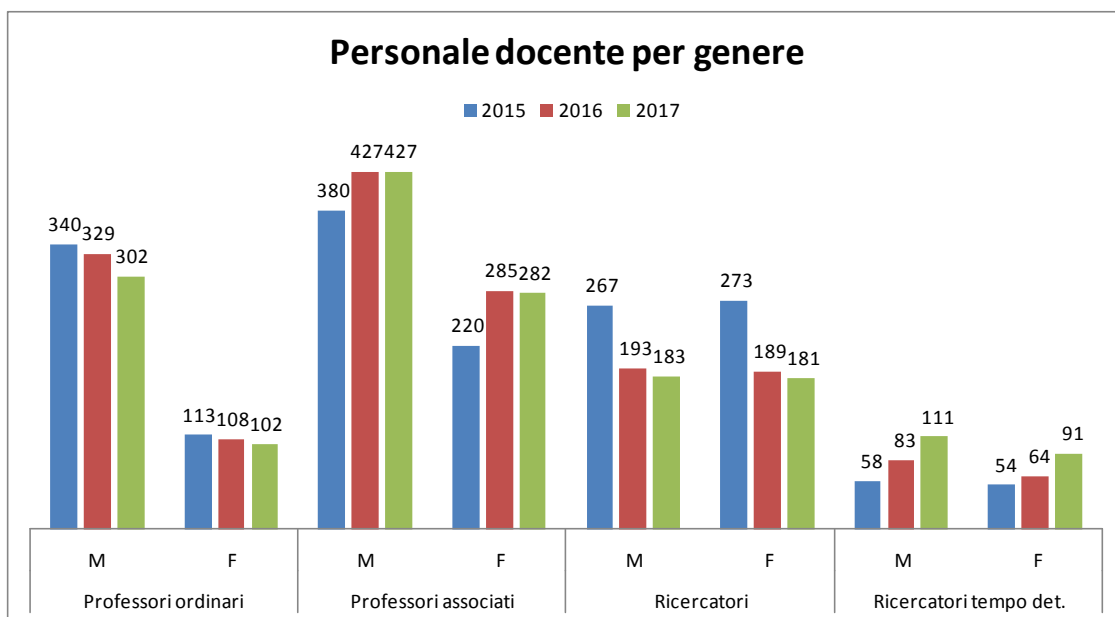
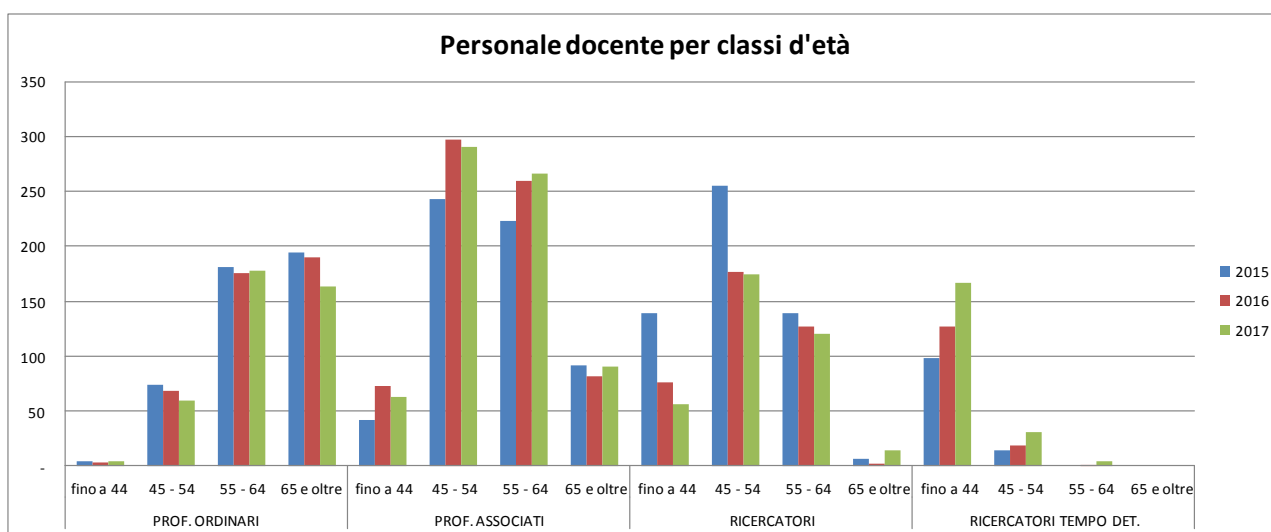


FIGURA 17: PERSONALE DOCENTE PER ETÀ



1 – Presentazione dell'Ateneo

FIGURA 18: PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO PER ETÀ

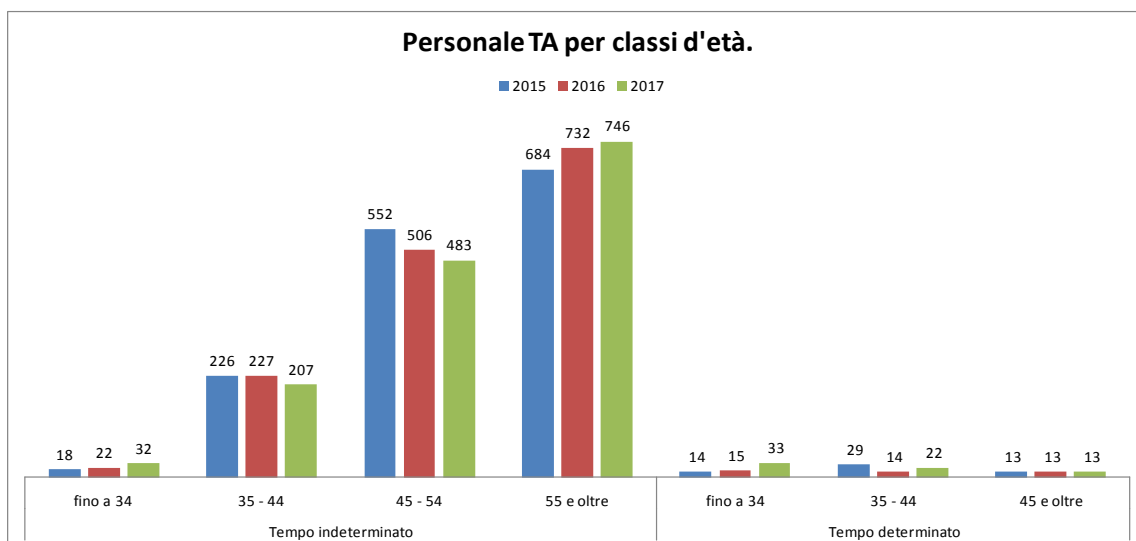
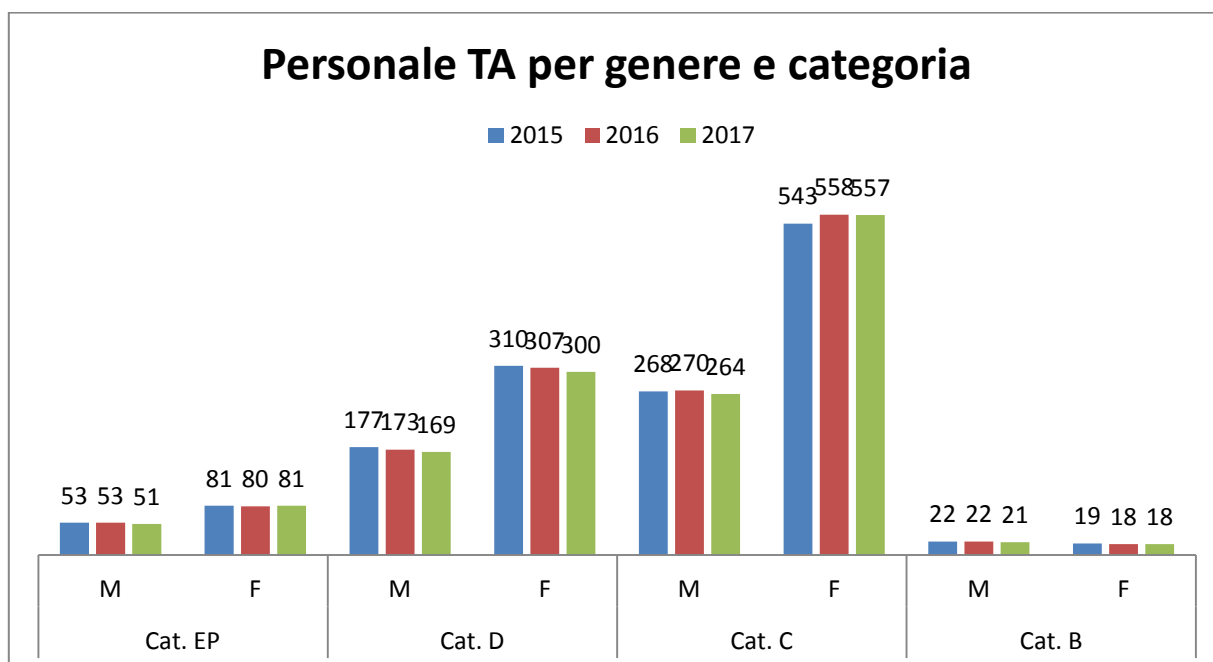


FIGURA 19: PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO PER GENERE E CATEGORIA



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).

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

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

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 RICAVIDIVERSI	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
TOTALE PROVENTI OPERATIVI	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

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

1 – Presentazione dell'Ateneo

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

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

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

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)**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):

- 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](#)), 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 istituzionali².

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

² 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

Metrica	Posizionamento fra gli atenei pubblici	Quota sul sistema (%)
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 raggiunto 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”³, che quindi dà ampio valore alle capacità di ricerca e di progettazione dell’Ateneo rispetto agli altri competitors

³ 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
Medie totali	3,34	3,59	-0,25	3,79	-0,45
Numero di questionari validi	1.755				

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:

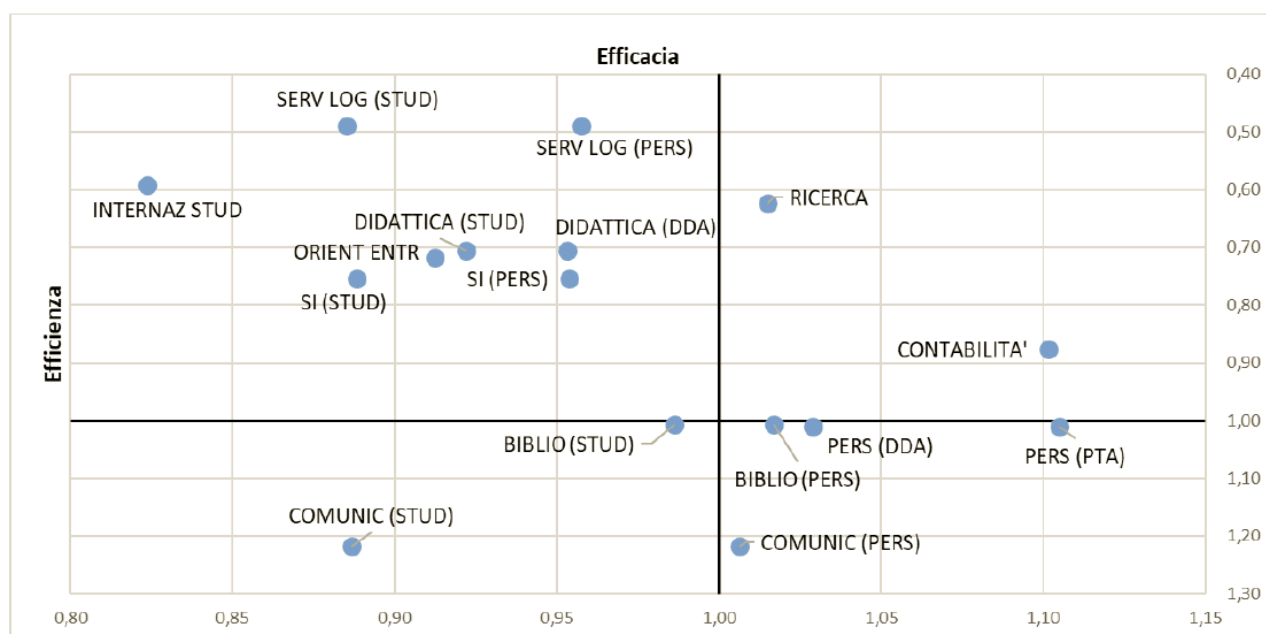
- Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media degli atenei (il cui valore è stato posto pari a 1). Quando il costo unitario dell'Ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 ed il servizio è posizionato 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 legge⁴ 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.

⁴ 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)

Sezioni	Media Unifi 2016	Media atenei 2016	Differenza
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

3.1. 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.

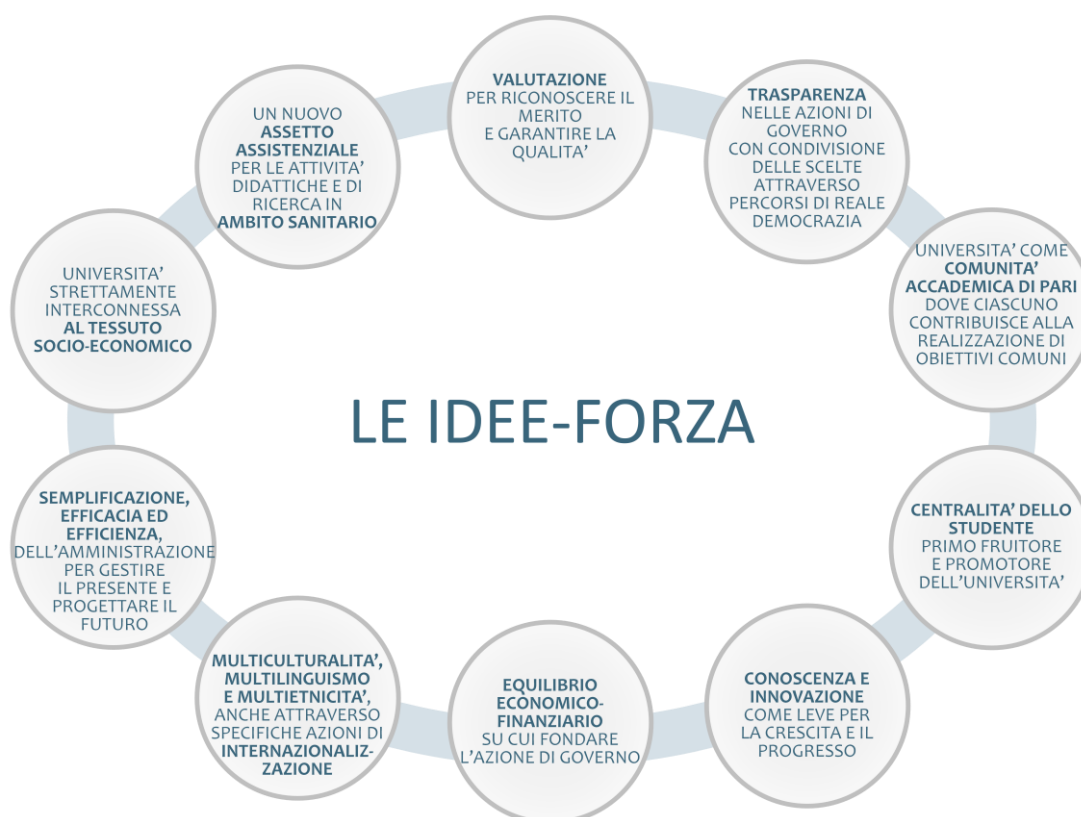
Il quadro che verrà sotto sintetizzato dà quindi l'indirizzo per la proposizione degli obiettivi di cui il Piano Integrato deve tener conto e che per parte sua declina in operatività, con le modalità già descritte.

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 riferimento⁵. 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

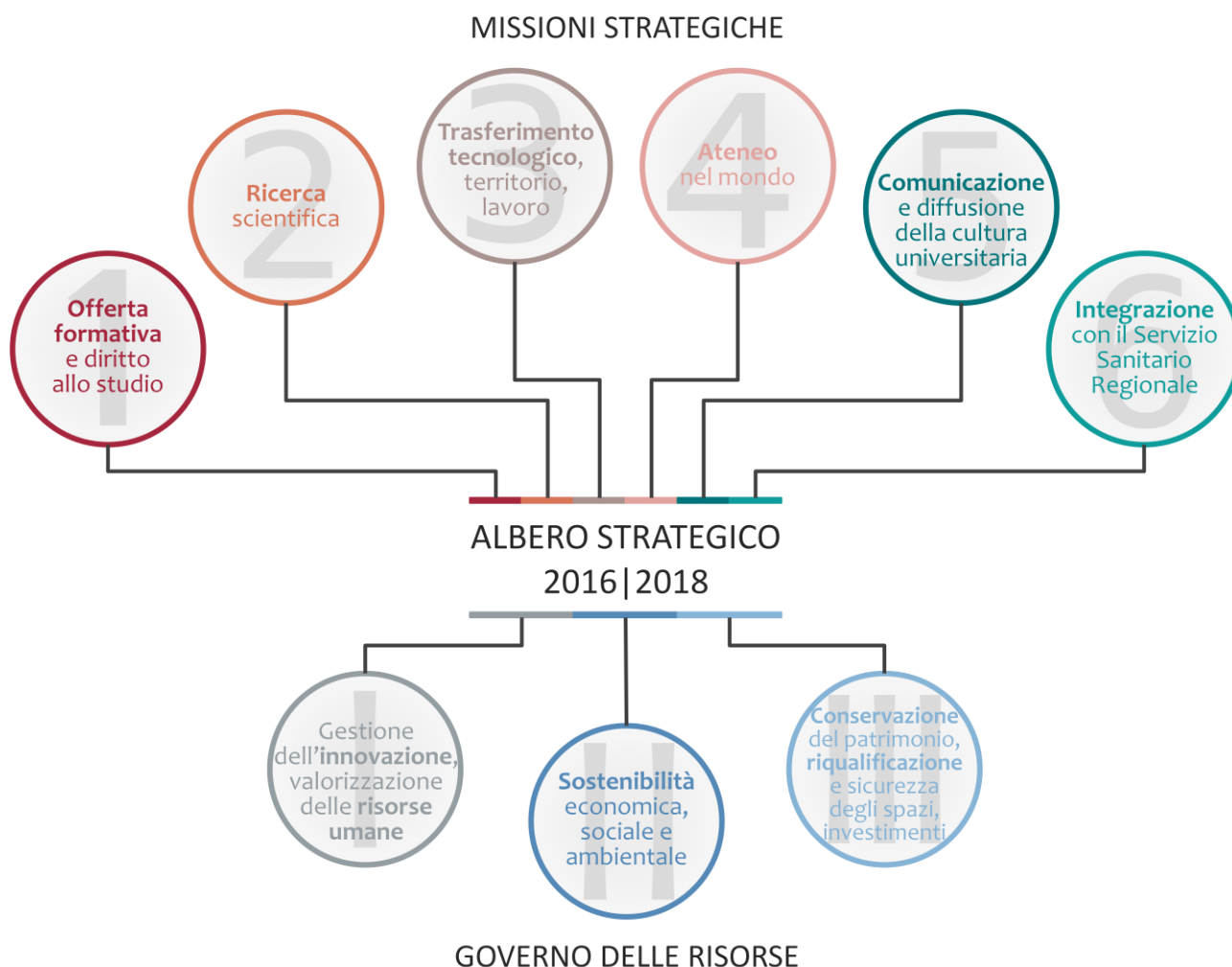
⁵ Indicatori MIUR scelti dall'Ateneo sull'obiettivo D. Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei" di cui al DM 635/2016 "Programmazione triennale delle Università": "D_2_1 Proporzioni di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno 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"⁶. 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

⁶ 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.

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"> • Creare figure di tutoraggio tra il personale docente • Potenziare le campagne promozionali (anche lingua inglese) • Sviluppare la didattica in modalità mista anche con ricorso di lezioni in lingua inglese 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziare le campagne promozionali (anche lingua inglese)
2 La ricerca scientifica	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la formazione alla ricerca • Destinare quota del Budget di Ricerca a cofinanziamento per progetti competitivi nazionali e internazionali • 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 • Promuovere il ruolo di responsabile scientifico per i neo-assunti/promossi • Potenziare i dottorati di ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere il potenziamento delle Borse di dottorato • Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca attraverso la messa a disposizione dei laboratori di ricerca a fini didattici
3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Creare, in collaborazione con CSAVRI, iniziative di trasferimento dedicate al personale strutturato e non strutturato • Promuovere la partecipazione dell'Ateneo a cluster, distretti tecnologici, reti di scopo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipare alla messa in opera di Azioni del Piano Metropolitan
4 L'Ateneo nel mondo	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere la stipula di accordi internazionali • Sviluppare form e pagine informative in doppia lingua • Incentivare la mobilità dei dottorandi in istituzioni di rilevanza internazionale • Incentivare lo sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato mediante seminari informativi e iniziative erasmus 	<ul style="list-style-type: none"> • Attivare, migliorare e promuovere la versione inglese del sito web di Ateneo, Scuola e CdS
6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere la realizzazione di sperimentazioni cliniche miste Universitari/Ospedalieri con AOUM e AOUC • Promuovere il reclutamento di figure (Assegnisti, Borsisti, LP) da inserire in convenzione assistenziale (Tipologia 3) a supporto dell'integrazione • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

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

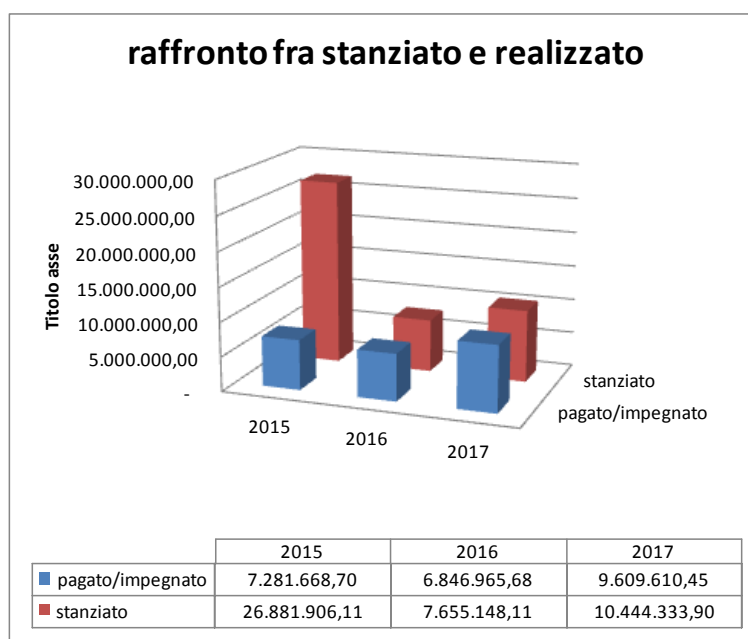
Alla fine del triennio, ovvero nella primavera del 2019, sarà verificato il risultato raggiunto e la relativa stabilizzazione del finanziamento confluito frattanto nel FFO. Le attività richieste dal programma, in piena fase attuativa, costituiscono un obiettivo di particolare impegno per la tecnostruttura.

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 stakeholder

3.6.2. 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
Rivolta a	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
Dati raccolti	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, ...
Partecipazione di altri atenei e possibilità di benchmark	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
Obbligatorietà di risposta	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%)
Modalità di raccolta	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
Tempi di raccolta	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.

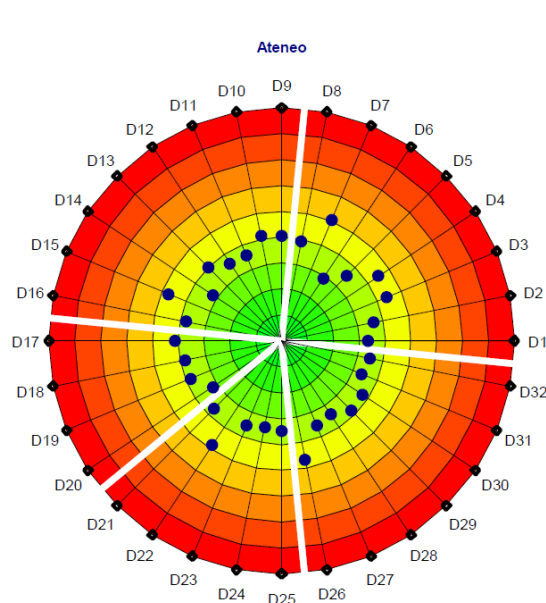
Da una prima analisi dei dati estrapolati, e mediando su tutti i rispondenti indipendentemente dalla Scuola frequentata, è possibile osservare una sostanziale sufficienza dei servizi valutati, che riportano quasi completamente valori leggermente superiori al 6; anche per gli altri (in particolare "Laboratori –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'ATENEEO



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

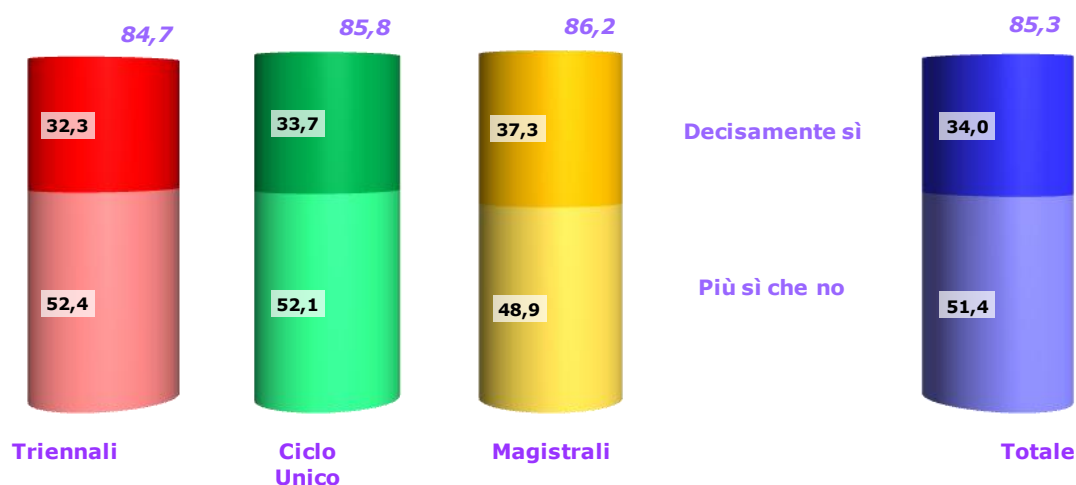
ritiene che tale modalità possa in futuro avere importanti impieghi, eventualmente anche utilizzando apposite tecnologie di immediato utilizzo per l'utente.

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

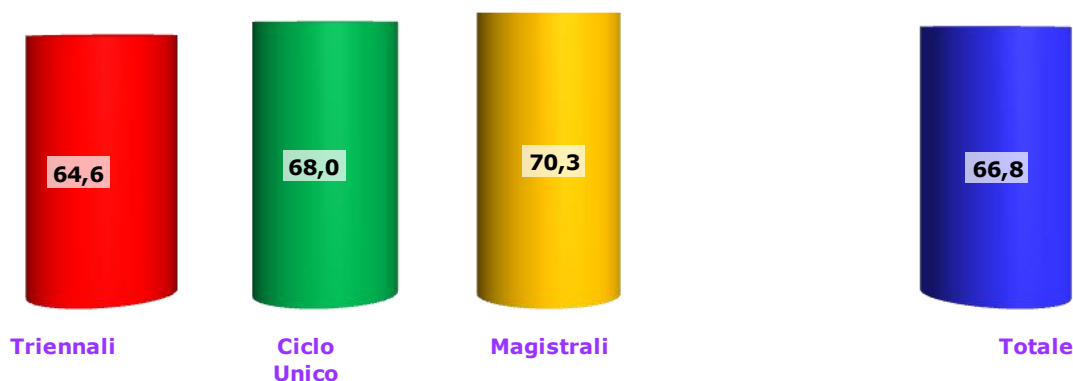
Distinguendo per tipo di corso di laurea, la soddisfazione per l'esperienza universitaria risulta elevata e consolidata nel tempo tra i triennali: si dichiarano decisamente soddisfatti del corso di studi concluso il 32,3% dei laureati, mentre un altro 52,4% esprime una soddisfazione più moderata, per 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, 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

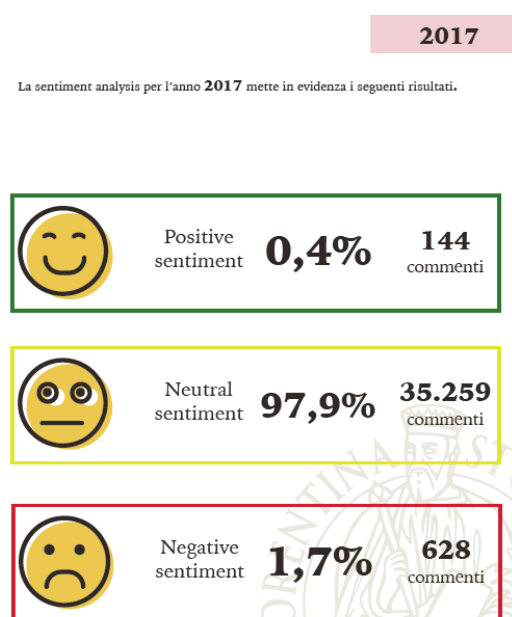
3.7. LA VOCE DEI "SOCIAL"

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 presentata⁷, 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

⁷ 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"> • Potenziare la sostenibilità dell'offerta • Sviluppare l'orientamento • Potenziare i servizi • Sviluppare la comunicazione • Innovare le metodologie didattiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare i servizi di sportello agli studenti • Dematerializzare e remotizzare i servizi • 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 • Incrementare quantità e qualità degli spazi fruibili in termini di sicurezza / accessibilità / capienza, dotazioni / attrezzature, segnaletica e sistema di termogestione • Rendere fruibili le potenzialità della rete di Ateneo
Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziare e diffondere la qualità della ricerca • Promuovere la formazione alla ricerca • Sostenere i talenti • Promuovere la competitività nell'attrazione delle risorse 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziare il supporto alle attività di divulgazione dei risultati della ricerca • Potenziare il supporto per la gestione dei corsi post-laurea • Potenziare il sistema degli acquisti di beni e servizi
Trasferimento delle conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziare la competitività del trasferimento tecnologico • Consolidare la struttura di supporto e la cultura del trasferimento • Potenziare la collaborazione con il territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare il supporto al public engagement e all'organizzazione di eventi
Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo • Rafforzare la dimensione internazionale della didattica • Rafforzare la cooperazione internazionale • Promuovere la conoscenza delle lingue 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la fruizione delle informazioni istituzionali in lingua inglese

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

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

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

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

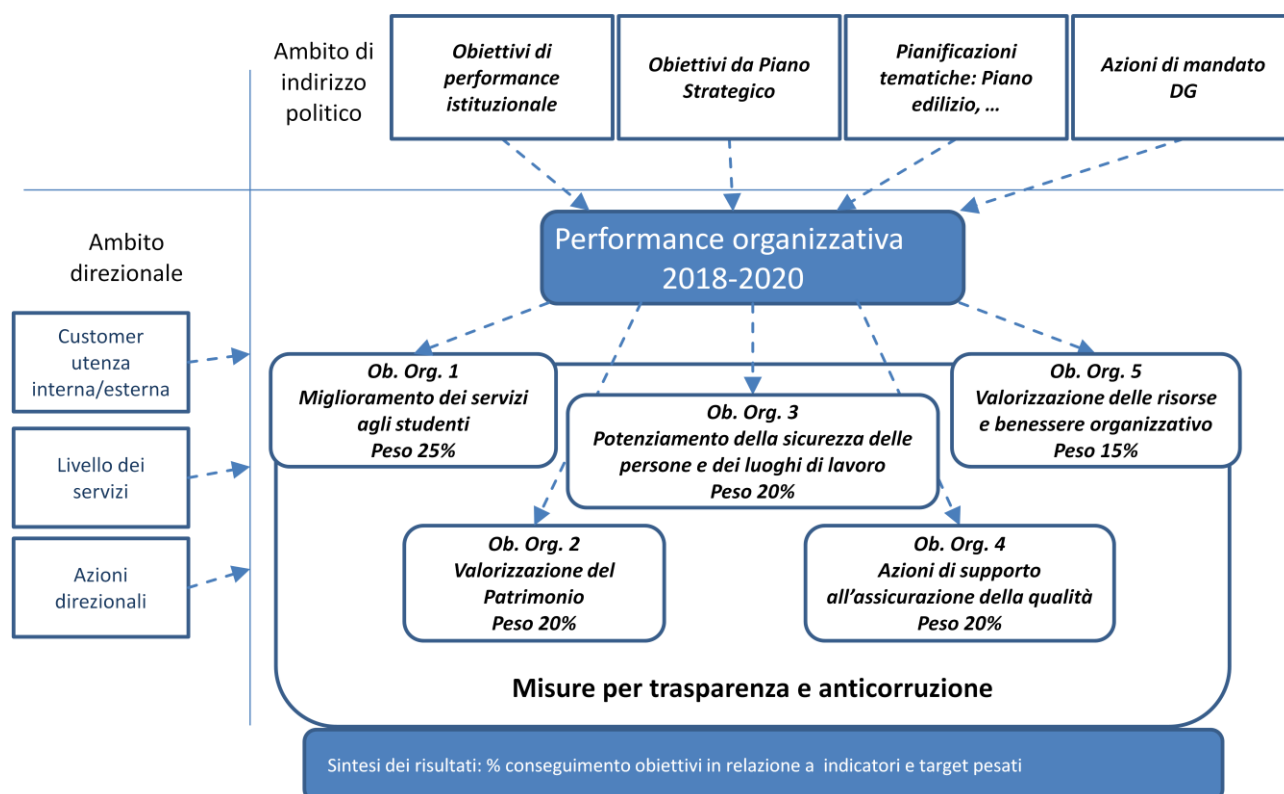
L'analisi del contesto in cui si colloca l'Ateneo sul territorio e nel panorama delle istituzioni di didattica e di ricerca, i livelli di performance istituzionale relativi agli obiettivi di sistema e gli atti di programmazione strategica arricchiti dai riscontri delle indagini di customer satisfaction 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;

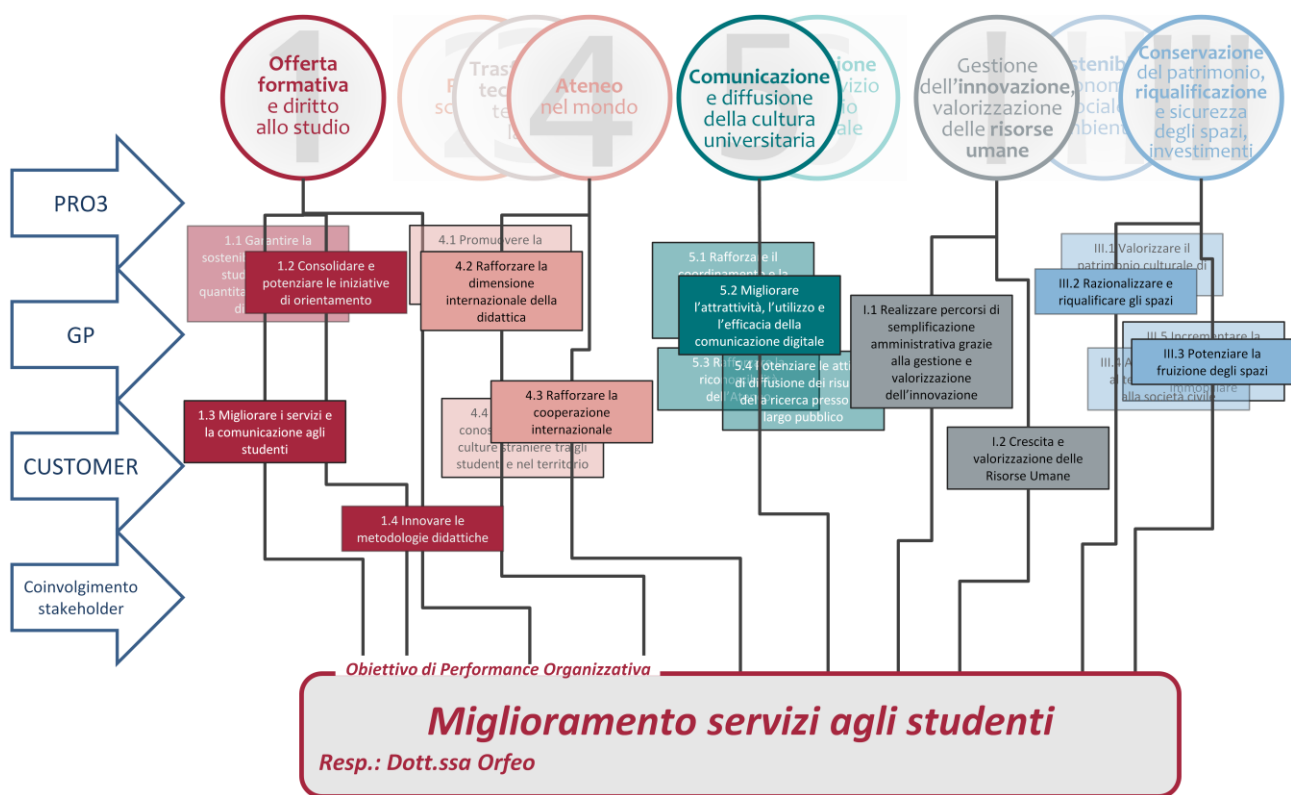
4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

- 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

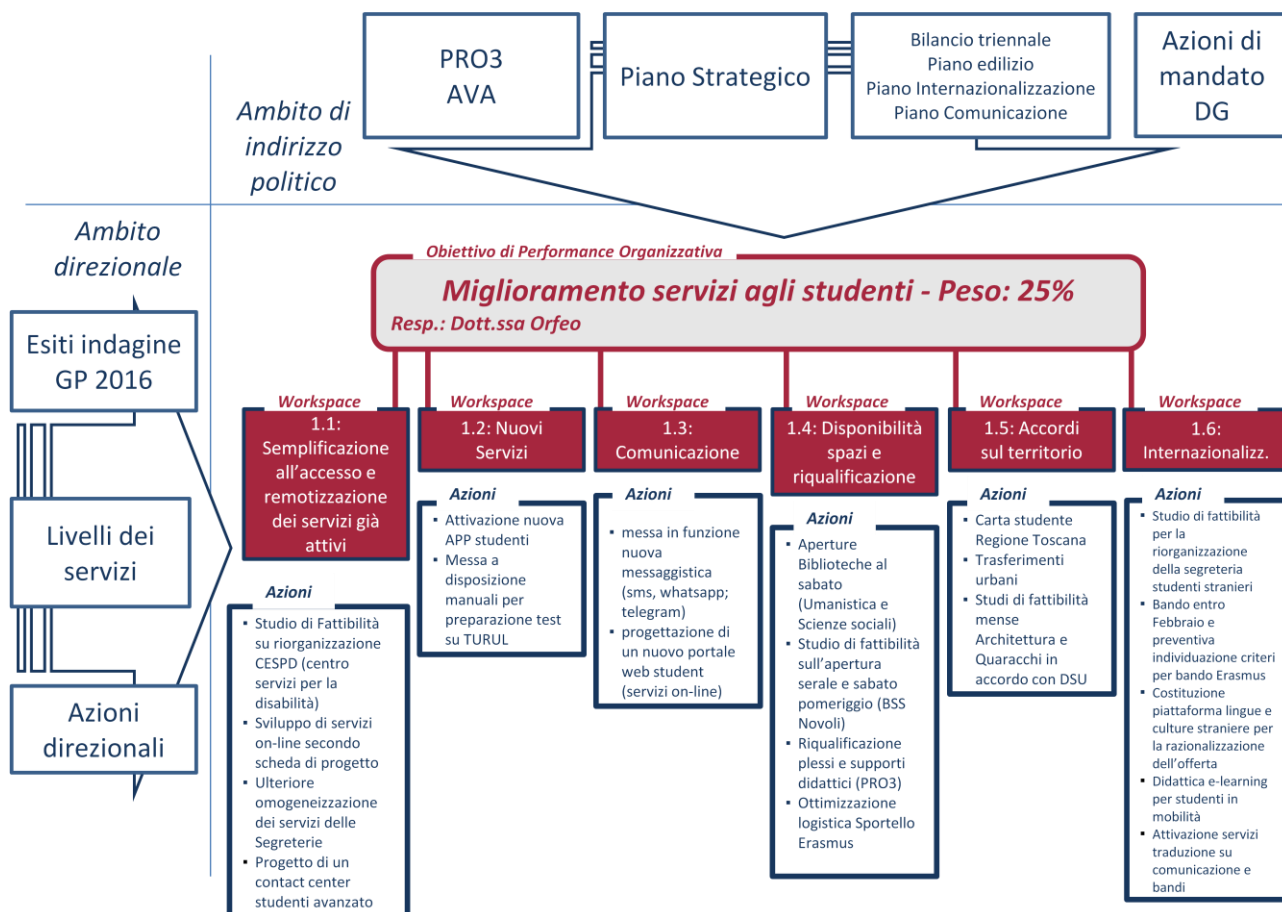
4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

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.

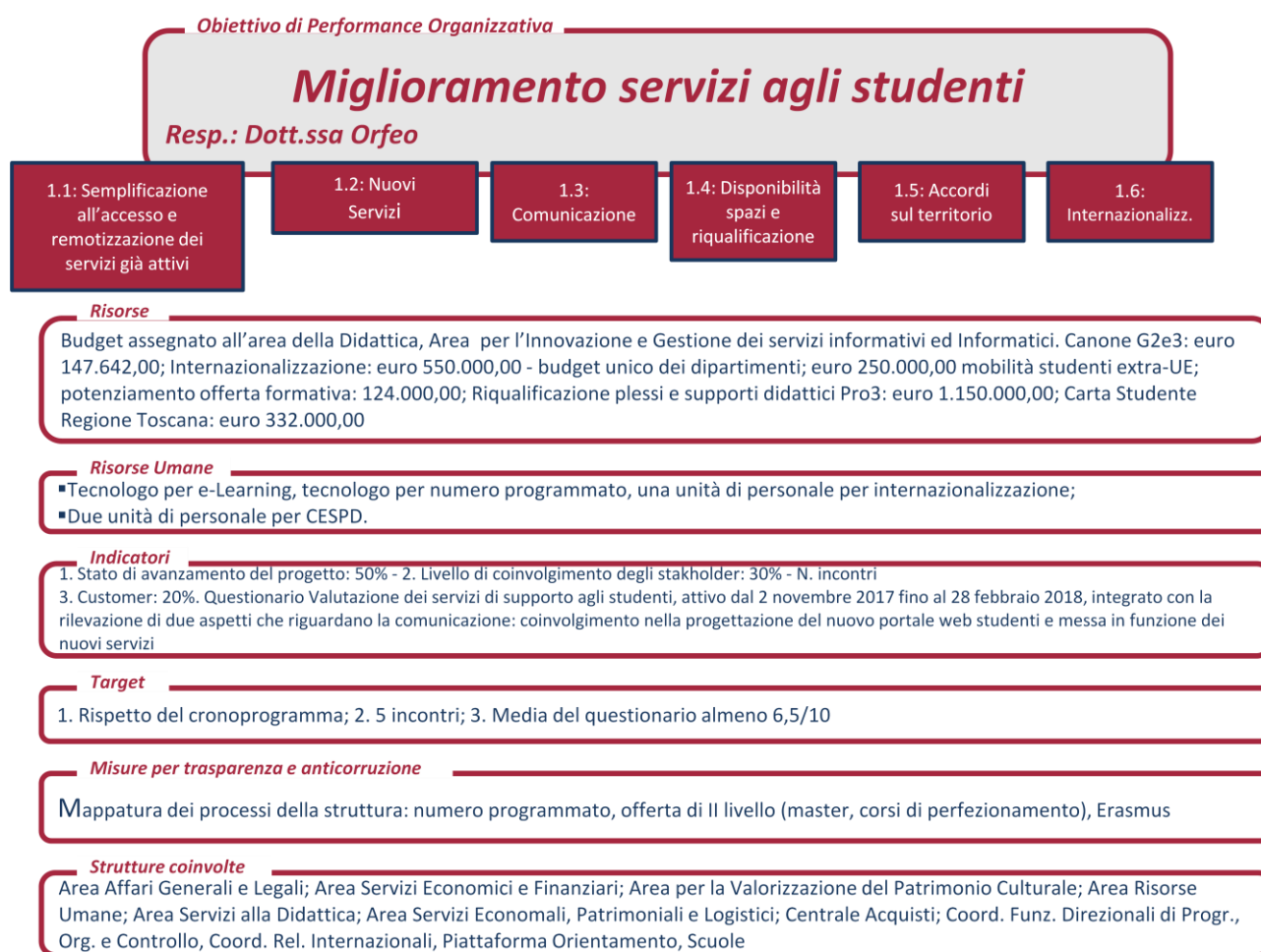
Il questionario verrà somministrato in forma obbligatoria a tutti gli studenti nei mesi di Settembre-Dicembre del triennio per misurare il raggiungimento degli obiettivi del periodo.

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:

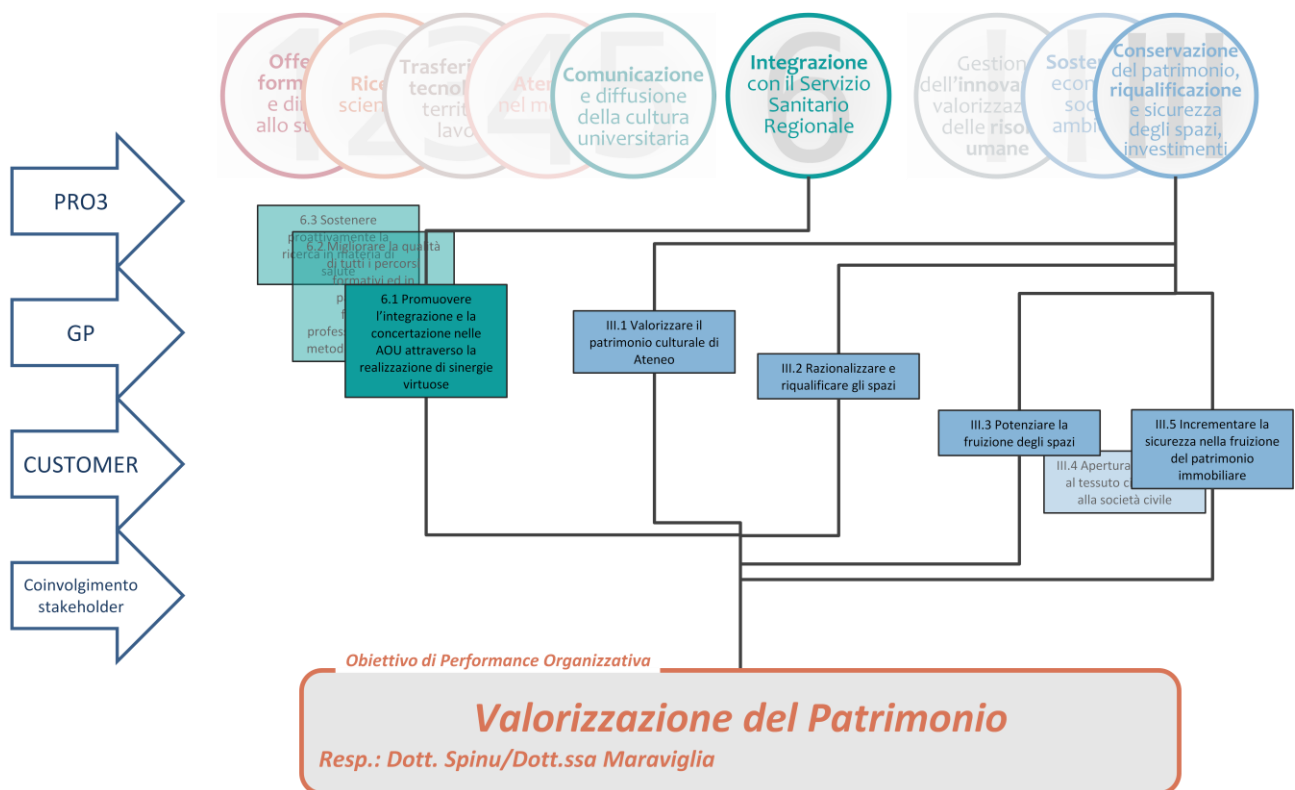
	Stato di avanzamento del progetto	Livello di coinvolgimento degli stakeholders	Esito customer
Anno 2018	Peso 50%	Peso 30%	Peso 20%
Anno 2019	Peso 30%	Peso 20%	Peso 50%
Anno 2020	Peso 10%	Peso 10%	Peso 80%

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 CESPDP, 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.

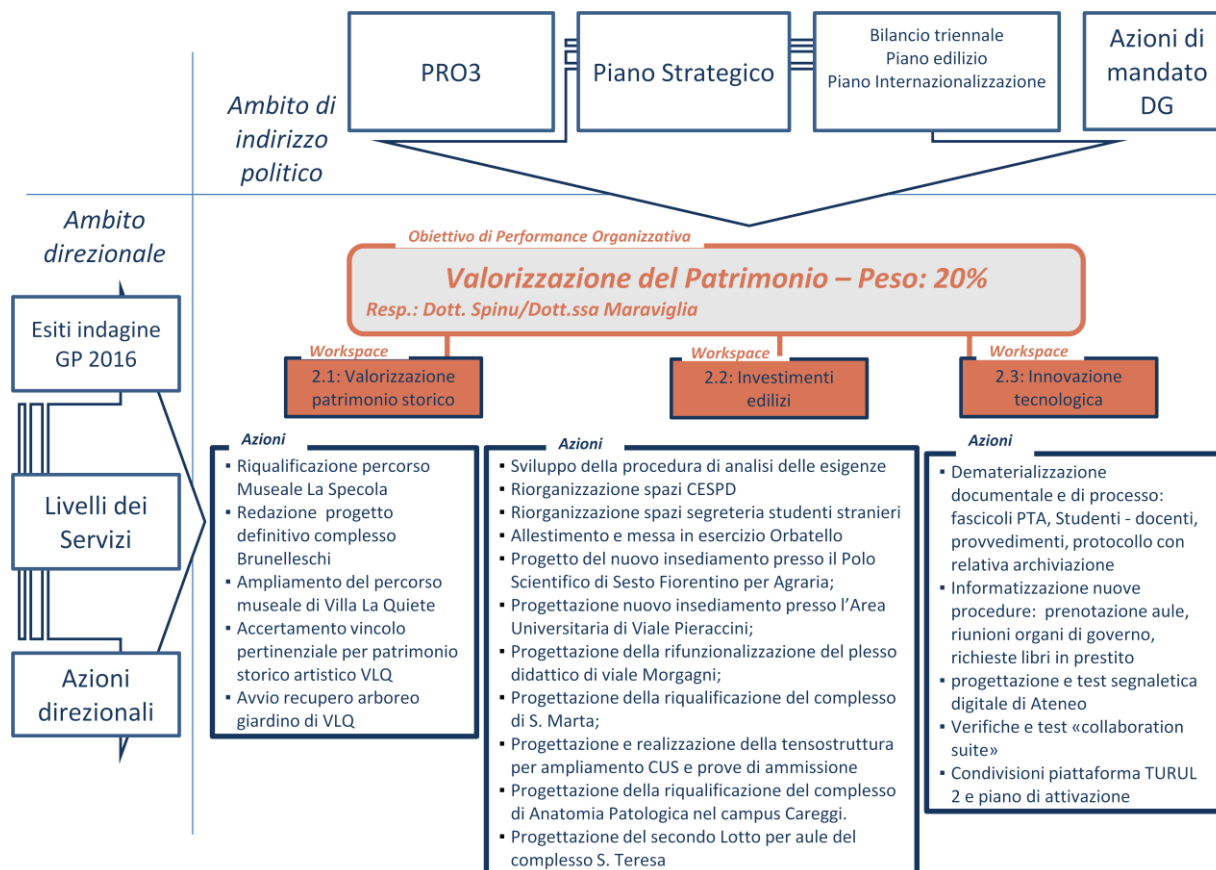
4 – La performance organizzativa: ambito di azione dell'Amministrazione

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

	<i>Stato di avanzamento del progetto (SOA)</i>	<i>Budget speso/preventivato</i>	<i>Esito customer</i>
<u>Anno 2018</u>	<i>Peso 50%</i>	<i>Peso 50%</i>	<i>//</i>
<u>Anno 2019</u>	<i>Peso 30%</i>	<i>Peso 30%</i>	<i>Peso 40%</i>
<u>Anno 2020</u>	<i>Peso 30%</i>	<i>Peso 30%</i>	<i>Peso 40%</i>

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

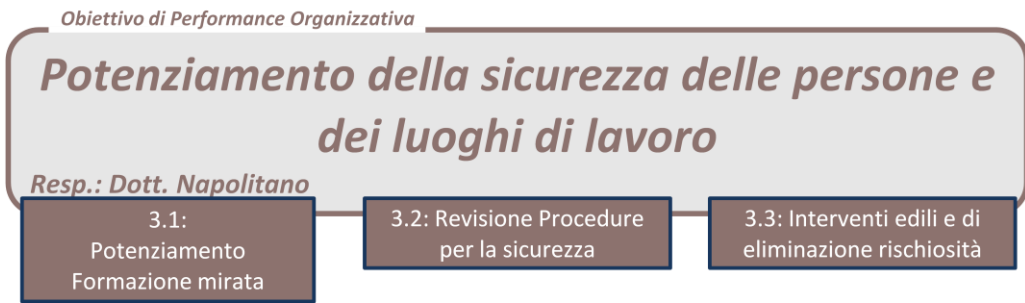
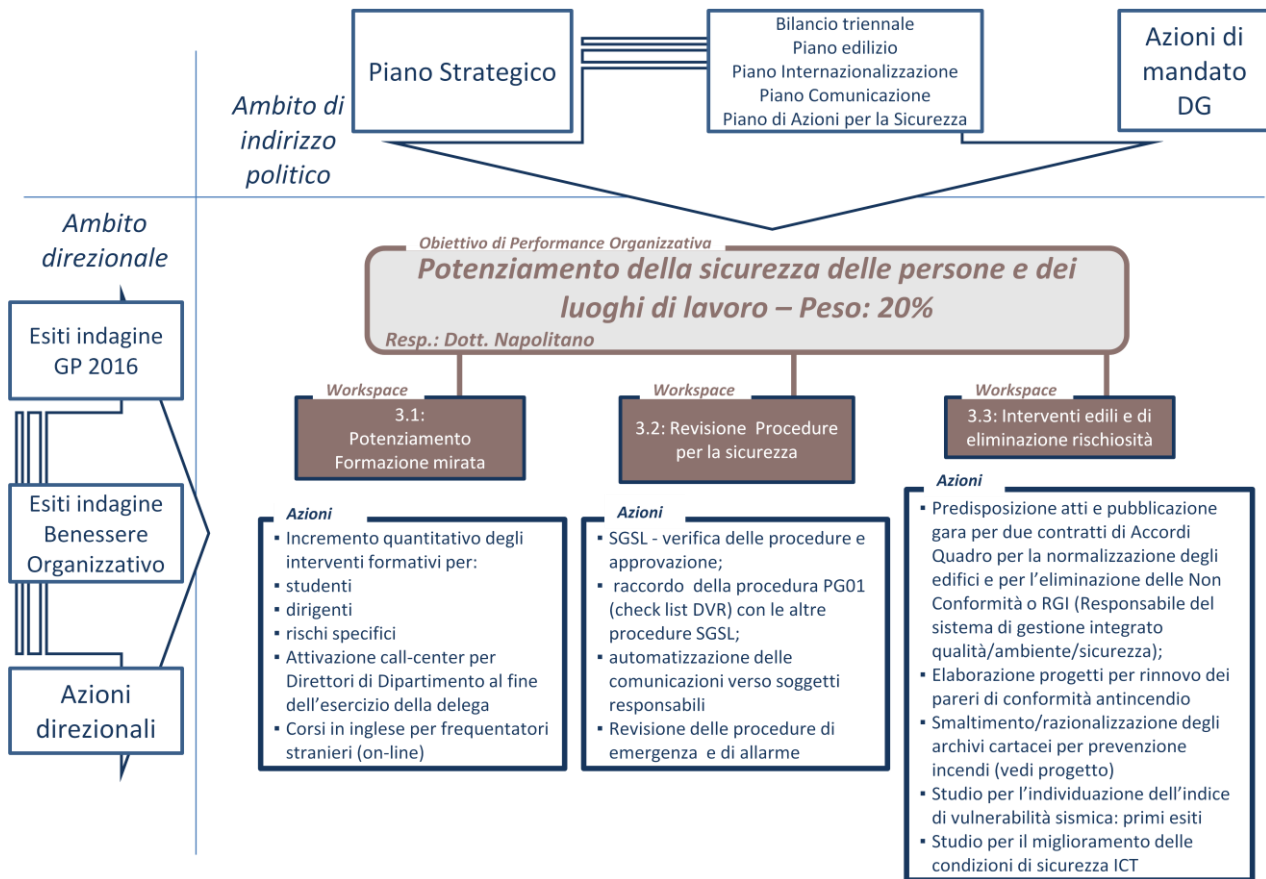


Contesto: Da circa tre anni, grazie anche ad un progressivo investimento in risorse umane dedicate ed al mantenimento di collaborazioni fra il Servizio prevenzione e protezione e il Dipartimento di Ingegneria Industriale per le attività di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, con il Dipartimento 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>
<u>Anno 2018</u>	<i>Peso 20%</i>	<i>Peso 80%</i>
<u>Anno 2019</u>	<i>Peso 50%</i>	<i>Peso 50%</i>
<u>Anno 2020</u>	<i>Peso 80%</i>	<i>Peso 20%</i>

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.

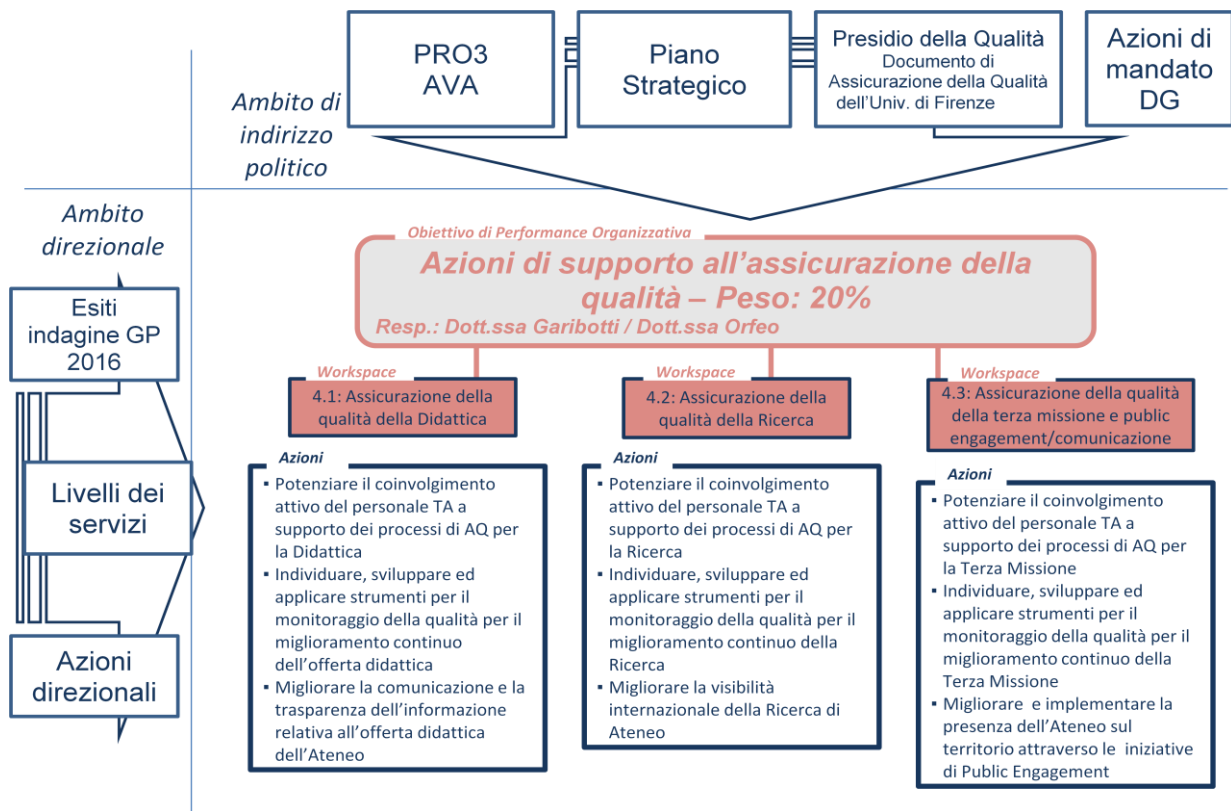
Il Piano Strategico 2016-2018 considera come elemento fondante la diffusione della cultura della Qualità e dei processi di Assicurazione della Qualità, come strumento organizzativo per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle attività istituzionali. L'Università degli Studi di Firenze dispone 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



Risorse

Budget assegnato all'Area Didattica e dell'area dei Servizi alla Ricerca e al TT, Dipartimenti e Scuole

Indicatori

2018: 20% Accreditamento ANVUR, 80% customer GP e Dipartimenti
2019-2020: 100% customer GP e Dipartimenti

Target

Esito positivo accreditamento ANVUR

Misure per trasparenza e anticorruzione

Migliorare la comunicazione e la trasparenza dell'informazione relativa all'offerta didattica dell'Ateneo, alle opportunità di finanziamento della ricerca e valorizzazione dei suoi risultati e le attività di public engagement

Strutture coinvolte

Area Servizi Generali e Legali; Area Servizi Economici e Finanziari; Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed Informatici; Area Servizi alla Didattica; Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico – CsaVRI; Coord. Rel. Internazionali; Area Risorse Umane; Formazione; Piattaf. Orientamento; Dipartimenti; Scuole

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

Indicatore

	Accreditamento ANVUR	Customer docenti Dipartimenti
Anno 2018	Peso 20%	Peso 80%
Anno 2019	//	Peso 100%
Anno 2020	//	Peso 100%

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)⁸. 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

⁸ 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.

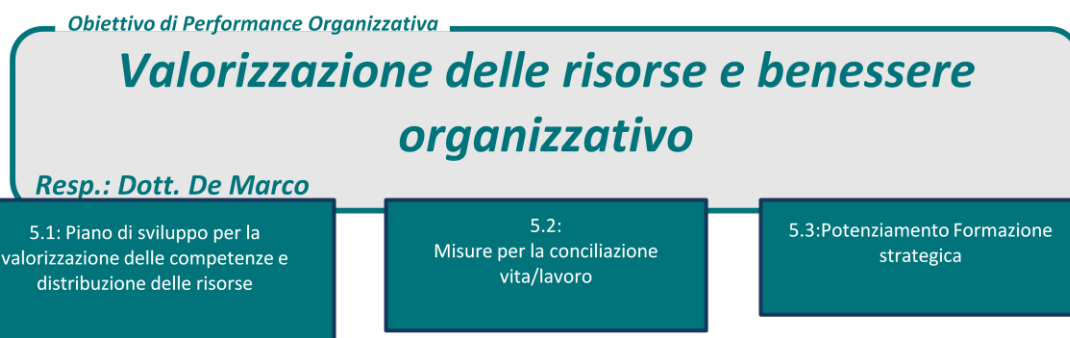
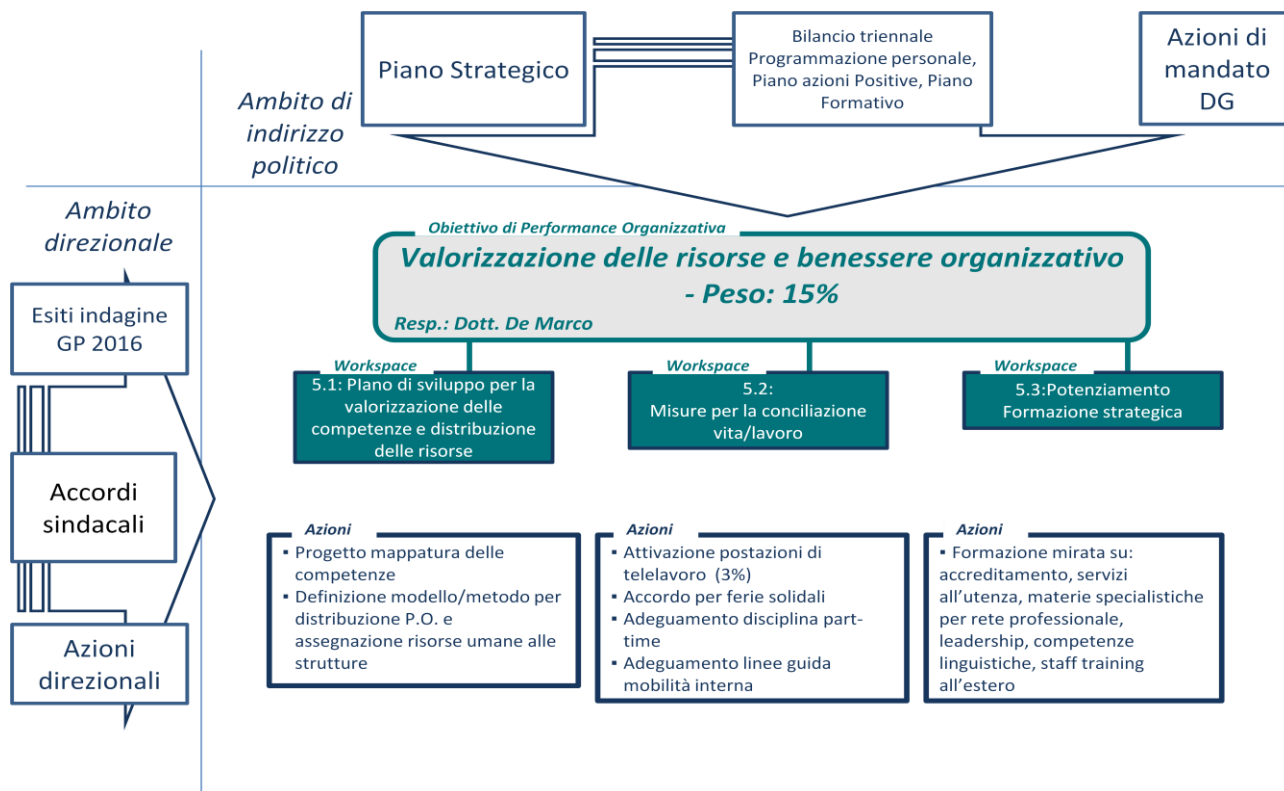
La principale forma di sviluppo è costituita quindi da un importante programma formativo che negli anni è stato sempre più esigente rispetto alle previsioni riproposte anche nel 2018 e nell'attribuzione di incarichi organizzativi e professionali che formano reti tra Strutture centrali e dipartimentali 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

	<i>Indagine sul benessere organizzativo (Good Practice)</i>	<i>Attuazione delle azioni previste sul totale</i>
<i>Anno 2018</i>	<i>Peso 50%</i>	<i>Peso 50%</i>
<i>Anno 2019</i>	<i>Peso 65%</i>	<i>Peso 35%</i>
<i>Anno 2020</i>	<i>Peso 80%</i>	<i>Peso 20%</i>

- 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.

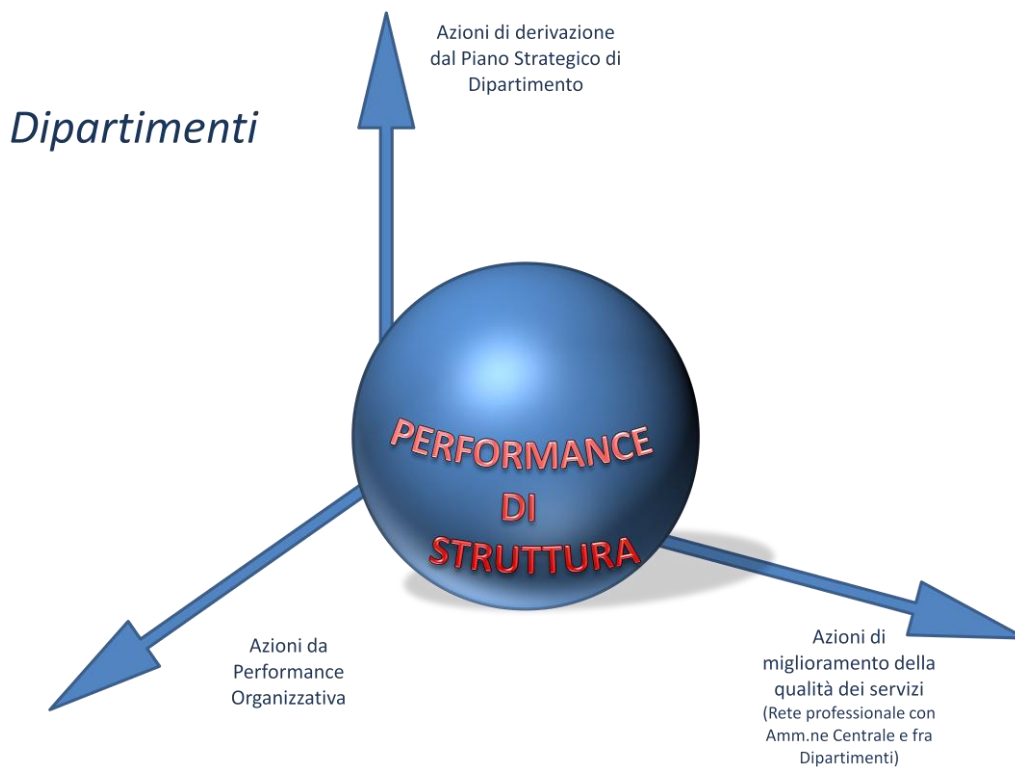
5 – Obiettivi di performance delle Strutture

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).

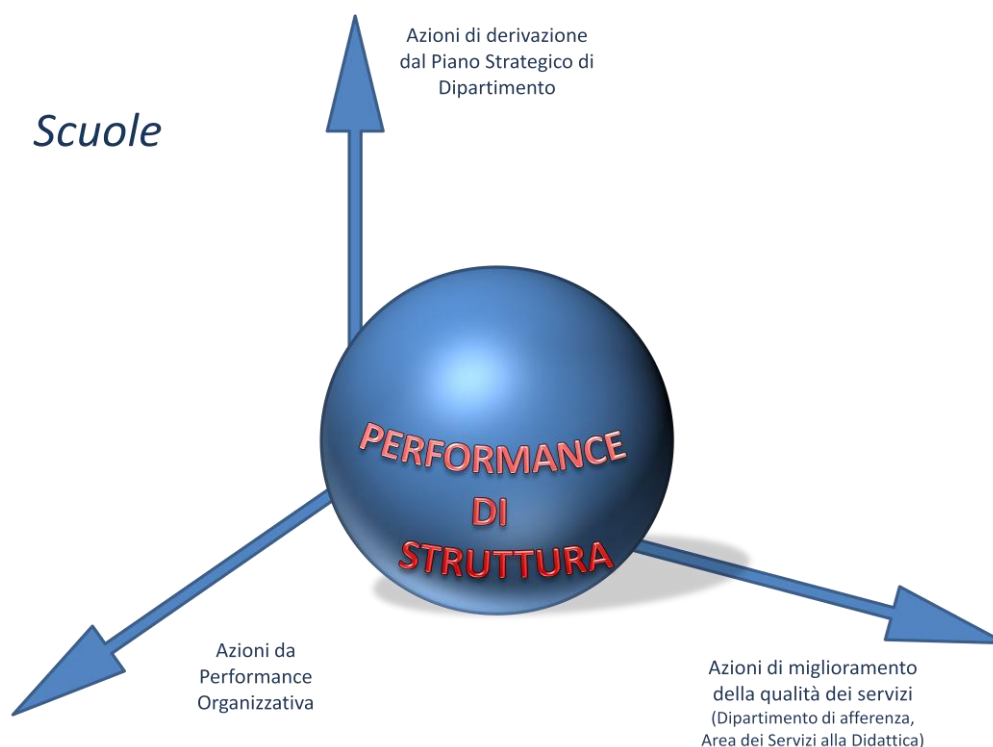
Si annota, come possibile elemento per una riflessione evolutiva, che attualmente, al di fuori degli ambiti di performance della struttura amministrativa dipartimentale, non è prevista alcuna forma di premialità per i dipartimenti in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici da loro stessi 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.

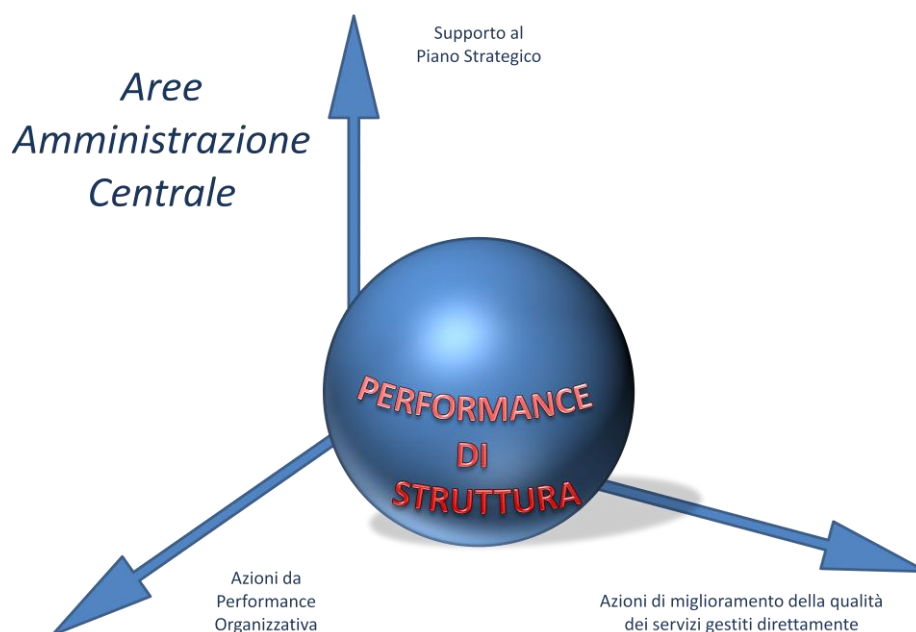
Proprio per il ruolo che rivestono, le Aree dirigenziali agiscono secondo la logica di una progettualità condivisa, volta al raggiungimento di una programmazione più performante per tutto l'Ateneo, che confluisce a sua volta nella performance organizzativa; vale ovviamente sempre in maniera molto rigorosa 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

Strutture	Azioni di performance	Peso di valutazione	Soggetti e strumenti di valutazione
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"> ▪ Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie ▪ Competenze professionali e comportamenti del gruppo ▪ Relazioni e comunicazione
	Miglioramento della qualità dei servizi di pertinenza	70%	Sintesi risultati delle indagini di customer su: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gradimento dei servizi amministrativi di Dipartimento ▪ Indagine “Good Practice”
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"> ▪ Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie ▪ Competenze professionali e comportamenti del gruppo ▪ Relazioni e comunicazione
	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"> ▪ Compliance e supporto della Struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie ▪ Competenze professionali e comportamenti del gruppo ▪ Relazioni e comunicazione
	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).

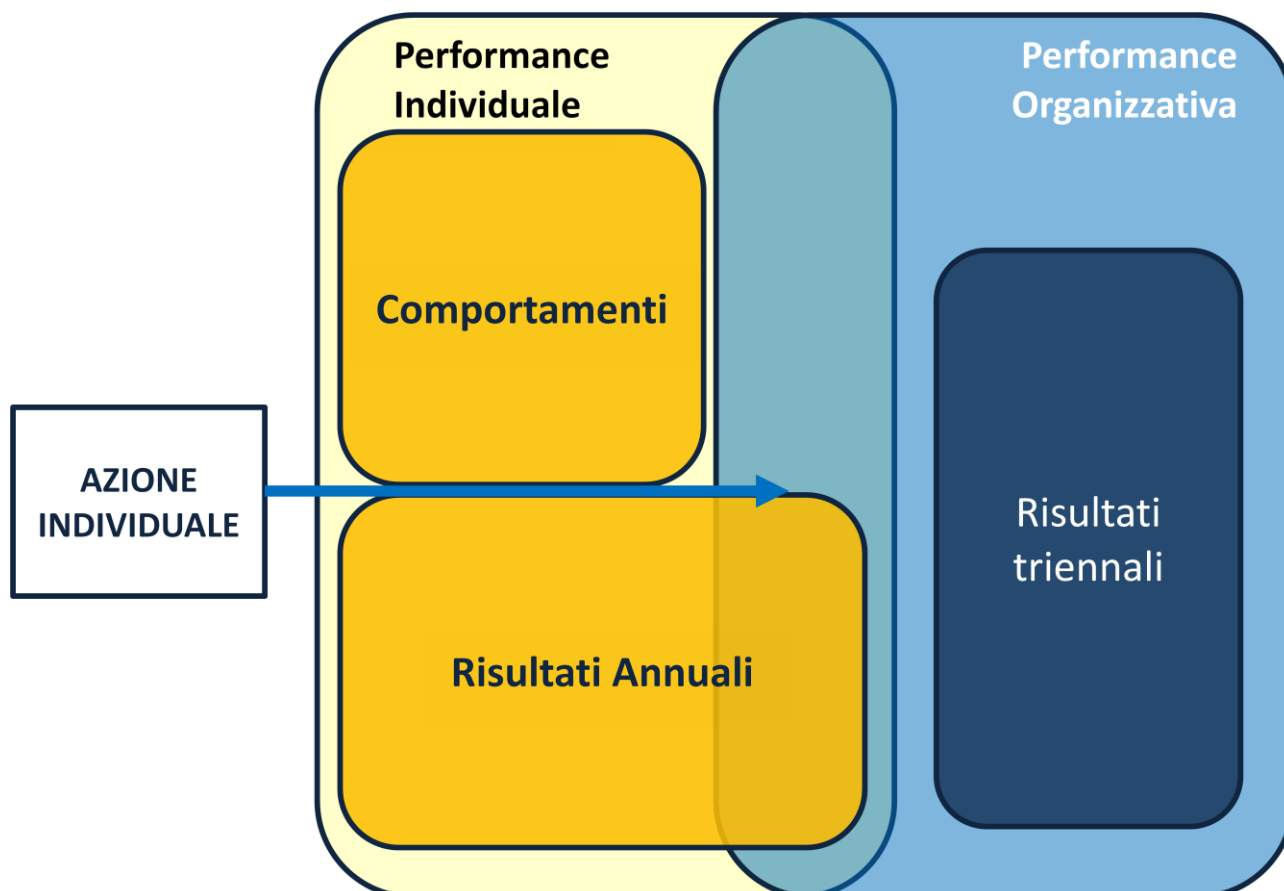
6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

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.

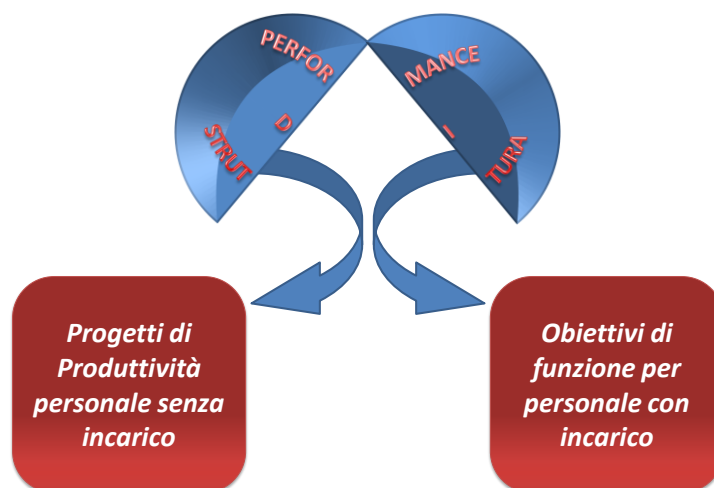
6.1. DAGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

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.

7 – I rischi dell'organizzazione e gli strumenti di performance

TABELLA 31: DATI PARTECIPANTI A CORSI SULLA SICUREZZA

DATI SU PARTECIPANTI A CORSI DI FORMAZIONE SULLA SICUREZZA

MODALITA' E-LEARNING		
	PERSONALE	STUDENTI
Anno 2016	108	2088
Anno 2017 (dati agg. al mese di Ottobre)	334	4531
CORSI FRONTALI		
	PERSONALE	STUDENTI
Anno 2016	247	2790
Anno 2017 (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 2016/679⁹ 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:

⁹ 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



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 followers¹⁰).

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](#)).

¹⁰ Al 30 novembre 2017: 43958 followers e 44.149 Like.

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 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.

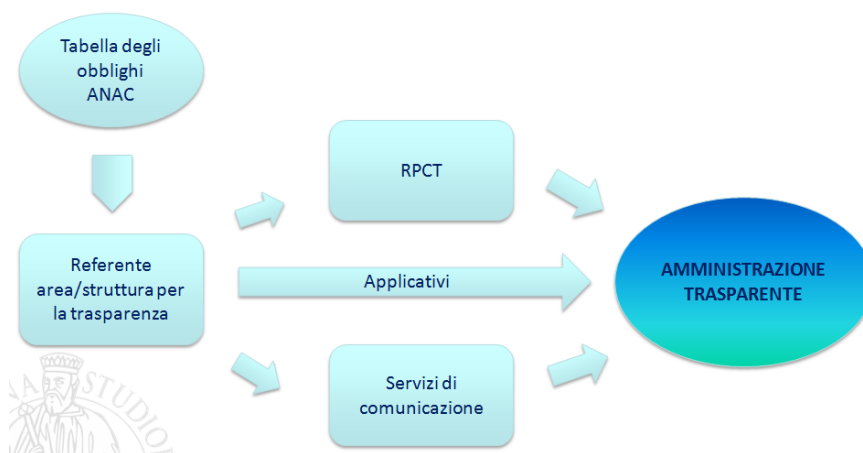
I dati e le informazioni soggetti ad obbligo di pubblicazione possono essere pubblicati su Amministrazione Trasparente, attraverso tre diverse modalità:

- 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).

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.:

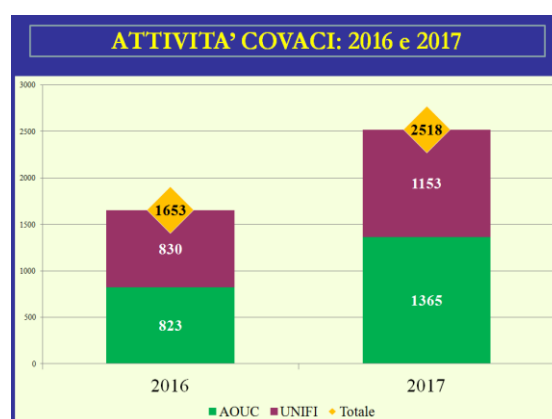
- tipologia dell'attività;
- impegno orario/giornaliero;
- presenza di sponsor/altri finanziatori;
- compensi riconosciuti.

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.

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	Alto	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 "Amministrazione del Personale Docente"	Area Risorse Umane	Alto	Conflitto d'interesse	Incremento del servizio ispettivo	Triennio 2018 – 2020	Dirigente Area Risorse Umane	Report attività servizio ispettivo	
Unità di Processo "Amministrazione Personale Tecnico- Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici"								
Unità di Processo "Affari Generali"	Area Affari Generali e Legali	Alto	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 "Amministrazione 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	Alto	Conflitto d'interesse	Linee guida UNIFI/SPINOFF e START UP universitarie	2018	Dirigente Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico - CsaVRI		

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