



# Piano delle Performance 2013-15

*Firenze, Giugno 2013*

## INDICE

1	Note introduttive	pag.	3
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	"	5
	2_1 chi siamo	"	5
	2_2 cosa facciamo	"	6
	2_3 come operiamo	"	8
3	Identità	"	11
	3_1 Ateneo in cifre	"	11
	3_2 mandato istituzionale e missione	"	12
	3_3 albero della performance	"	12
4	Analisi del contesto	"	14
	4_1 contesto esterno	"	14
	4_2 contesto interno	"	15
5	Obiettivi strategici	"	16
6	Obiettivi operativi	"	25
7	Descrizione del processo e azioni di miglioramento	"	78

**PIANO DELLA PERFORMANCE  
DELLE ATTIVITA' TECNICO-AMMINISTRATIVE E GESTIONALI  
Triennio 2013-2015**

## **1. Note introduttive**

Come noto le performance degli Atenei italiani sono valutate, a livello di sistema generale, fin dal 1995: quindi ben prima delle indicazioni del legislatore nel D.lgs. 150/2009 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*).

La norma che ha introdotto il principio della distribuzione delle risorse finanziarie nazionali su base meritocratica e l'istituzione dei Nuclei di Valutazione risale al 1993 (l. 537/1993): a questa sono seguiti altri interventi legislativi volti ad orientare le prestazioni al raggiungimento di obiettivi (in particolare, legge 19 ottobre 1999, n. 370, art.1 Nuclei di valutazione interna degli atenei; legge n. 43/2005 sulla Programmazione triennale). In base a tale ultimo provvedimento normativo, le Università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno e a decorrere dall'anno 2006, avrebbero dovuto adottare programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali.

Le prescrizioni legislative, ulteriormente integrate dai decreti attuativi (D.M. 503/2007 e 362/2007), non hanno però sortito gli effetti auspicati, vale a dire non sono riuscite a rendere programmazione strategica e gestione per obiettivi modalità gestionali consolidate per il governo dell'Ateneo. Occorre, infatti, sottolineare che un cambiamento di tale portata implica innanzitutto un salto culturale degli amministratori che non può essere indotto solo attraverso l'emanazione di qualche norma ma richiede una profonda coerenza e determinazione del disegno politico complessivo di riforma e dell'azione di governo del sistema, nonché di un'effettiva implementazione di sistemi di programmazione e controllo. In assenza di adeguati strumenti gestionali, la valutazione dei risultati e la definizione di politiche incentivanti per il riparto dei fondi difficilmente realizzano gli effetti voluti.

Questo soprattutto se guardiamo a certe "pratiche" invalse a livello di decisore politico centrale: esiste infatti un'insanabile e dannosissima contraddizione tra la spinta all'adozione di logiche gestionali e di strumenti di programmazione e controllo e la situazione di estrema incertezza nella quale versano gli Atenei in relazione, per esempio, all'ammontare dei finanziamenti ordinari.

Nel caso delle Università bisogna inoltre tenere conto che esse, nella maggioranza delle loro strutture/articolazioni organizzative, sono caratterizzate dall'intreccio di attività accademiche (svolte da personale in regime di diritto pubblico, art. 3 Dlgs. 165/2001) e attività tecnico-amministrativo, svolte da personale in regime di diritto privato, talché spesso i confini tra le reciproche competenze / responsabilità non risultano marcati con sufficiente chiarezza.

Le innovazioni previste dal D.lgs. 150/2009 si inseriscono nel contesto sopra delineato.

L'art. 10 di tale decreto legislativo stabilisce, come noto, che le amministrazioni pubbliche devono redigere annualmente il Piano della Performance, strumento di avvio del ciclo di gestione della performance. Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target.

Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito CIVIT) in ottemperanza all'art. 13 comma 6 del decreto ha definito la struttura e la modalità di redazione del Piano della Performance, nella delibera n. 112 del 28 ottobre 2010.

Il Piano predisposto ricalca in buona parte la struttura di tale delibera precisando che, almeno in questa prima fase, esso si limita alla identificazione degli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, poiché – almeno fino ad oggi - il personale universitario docente e ricercatore (che opera in regime di diritto pubblico ex art. 3 comma 2 del D.Lgs. 165/01) non è destinatario della normativa prevista dal c.d. Decreto Brunetta.

E' auspicabile che nel corso della seconda metà del 2013 l'Università di Firenze possa dotarsi di un Piano strategico 2014-2016 di Ateneo sulla base delle Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università per il triennio 2013-2015 che saranno esplicitate con apposito decreto ministeriale: il Piano della Performance dovrà a quel punto essere reso coerente con le aree strategiche e gli obiettivi strategici, integrandoli con le dimensioni degli obiettivi del "Piano Direzionale" e i relativi obiettivi operativi (obiettivi dirigenziali) che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

### 2.1 Chi siamo

L'Università di Firenze è un Ateneo giovane, ma con radici antiche: nata ufficialmente nel 1923, le sue origini risalgono allo Studium florentinum del 1321. Le discipline allora insegnate erano il diritto, civile e canonico, le lettere e la medicina. Come docenti furono chiamati molti nomi famosi: Giovanni Boccaccio fu incaricato di tenere lezioni sulla Divina Commedia.

L'importanza dello Studium fu sancita da una Bolla di papa Clemente VI, con la quale furono riconosciuti e convalidati i titoli da esso rilasciati, gli furono estesi i *privilegia maxima* già concessi alle Università di Bologna e di Parigi, vi fu istituita la Facoltà di teologia. Nel 1364 con l'imperatore Carlo IV, lo studio fiorentino diventa università imperiale. I Medici, al momento del loro avvento al governo della Toscana, lo esiliarono a Pisa nel 1472: da quell'anno i trasferimenti divennero frequenti, a seconda dei cambiamenti di governo. Carlo VIII lo riportò a Firenze dal 1497 al 1515 anno in cui, con il ritorno dei Medici lo *Studium* venne nuovamente spostato a Pisa. Rimasero a Firenze, anche dopo questa data, molti insegnamenti, mentre le ricerche ebbero un ottimo appoggio nelle numerose Accademie fiorite nel frattempo, come quella della Crusca e quella del Cimento.

Solo con il 1859 con la cacciata del granduca dal governo della regione, tutti questi insegnamenti sparsi riottennero la dignità di un'organizzazione e una struttura proprie: nasce così l'Istituto Superiore di Studi Pratici e di Perfezionamento, che, nello stato italiano unitario, avrà riconosciuto il carattere universitario. Soltanto nel 1924, tuttavia, un apposito decreto conferì la denominazione di Università all'Istituto. La successiva organizzazione degli studi dell'Università si è articolata, fra il 1924 e il 1938, nelle Facoltà di Agraria, Architettura, Economia, Farmacia, Giurisprudenza, Lettere e Filosofia, Magistero, Medicina e Chirurgia, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali e Scienze Politiche. A queste dieci Facoltà, nel 1970, è stata aggiunta quella di Ingegneria, il cui primo biennio, però, era già stato attivato dall'anno accademico 1928-29. Nel luglio del 2002 poi è stata costituita la facoltà di Psicologia.

Dal 1 gennaio 2013, a seguito della riforma introdotta dalla legge 240/2010, le Facoltà sono state abolite; il compito di coordinamento delle attività didattiche e della gestione dei relativi servizi è svolto dalle Scuole.

Nel tempo l'Ateneo ha progressivamente ampliato e diversificato la propria offerta formativa, raggiungendo una popolazione complessiva di circa 54.000 iscritti, di cui circa il 5% proveniente dall'estero, a conferma dell'attenzione e dell'apertura alla dimensione internazionale.

L'Università di Firenze tradizionalmente dedica particolare attenzione allo sviluppo dei rapporti di collaborazione con università estere e al processo di internazionalizzazione, che è divenuto un aspetto strategico e dominante della vita dell'ateneo nella ricerca, nella didattica, nell'organizzazione degli studi, nella mobilità di docenti, ricercatori e studenti. Sono attualmente 260 gli accordi di collaborazione con altrettante università di circa 70 paesi. Nel 1999 l'Università di Firenze è stata riconosciuta "Centro d'Eccellenza Europeo Jean Monnet" con lo scopo di coordinare, in collaborazione con le altre istituzioni universitarie, tutte le attività inerenti l'integrazione europea e di diffondere informazioni su tali attività, in modo da promuoverne lo sviluppo e aumentarne l'efficacia. Da tempo inoltre sono stati avviati percorsi di studio che portano a titoli congiunti con altri atenei.

La dimensione internazionale dell'Università di Firenze si respira anche attraverso i quasi tremila studenti stranieri iscritti, tra i quali si contano più di trecento giovani cinesi. Oltre mille studenti europei inoltre si muovono, nell'ambito di Erasmus, nell'arco dell'anno accademico per un periodo di studio a Firenze. Nel 2011 L'Università di Firenze ha ricevuto un riconoscimento dall'Agenzia Nazionale Lifelong Learning Programme per l'impegno profuso nell'ambito della mobilità internazionale attraverso il progetto Erasmus, in particolare sul fronte dell'accoglienza degli studenti stranieri.

L'Ateneo fiorentino è oggi una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore in Italia, con circa 2.000 docenti e ricercatori strutturati, 1.500 tecnici e amministrativi e 1.900 tra dottorandi e assegnisti.

Oltre novemila i laureati ogni anno a Firenze. Più alta della media nazionale, inoltre, la percentuale dei laureati che lavora, dopo un anno dal conseguimento del titolo triennale, secondo i dati Almalaurea.

## 2.2 Cosa facciamo

### **Attività didattiche:**

L'Università di Firenze è un grande ateneo, con un'offerta didattica molto vasta, che si estende a tutte le aree disciplinari.

Il percorso universitario dell'ateneo fiorentino è articolato in corsi di Laurea, corsi di Laurea Magistrale e Magistrale a ciclo unico. Sono previsti, inoltre, corsi di formazione post Laurea quali master di primo e secondo livello, corsi di perfezionamento post-laurea, corsi di aggiornamento professionale, corsi di specializzazione e corsi di dottorato di ricerca.

L'Ateneo fiorentino offre agli studenti attività di orientamento che si collocano nei diversi momenti della carriera dello studente.

L'orientamento in entrata è rivolto agli studenti di scuola secondaria di secondo grado e mira a promuovere negli studenti scelte consapevoli per un proprio progetto di vita. Le attività di orientamento permettono di visitare le sedi didattiche, di seguire lezioni universitarie e richiedere colloqui individuali di orientamento la scelta universitaria. Le singole Scuole inoltre sono disponibili per promuovere percorsi di orientamento che tendono ad avvicinare gli studenti al tipo di studio richiesto dai singoli corsi.

L'orientamento in itinere è rivolto agli studenti che necessitano di un momento di riflessione per difficoltà nello studio o cambiamenti delle proprie attese e consiste in un servizio di colloqui individuali con operatori di orientamento qualificati.

L'orientamento in uscita si concretizza in un servizio di orientamento al lavoro e Job Placement, svolto da un apposito ufficio che promuove, sostiene, armonizza e potenzia i servizi di orientamento in uscita delle singole Scuole ed offre allo studente e al laureato informazioni e percorsi formativi utili per costruire un'identità professionale e progettare la carriera.

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza per gli studenti con disabilità, l'Università degli Studi di Firenze svolge da tempo azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario.

Gli studenti possono fare richiesta di attrezzature e sostegni didattici al CESP (Centro di Studio e Ricerca per le problematiche della Disabilità) che provvede alle loro esigenze.

## **Attività di ricerca:**

L'Università di Firenze rappresenta uno dei sistemi più grandi e produttivi della ricerca pubblica italiana, in relazione al numero e alla diversificazione scientifico-disciplinare dei suoi ricercatori in ruolo e a tempo determinato e dei moltissimi *junior scientist* in formazione, alla intensa partecipazione a programmi di ricerca di rilevante interesse nazionale e internazionale, ai risultati scientifici conseguiti e al flusso finanziario che dall'esterno sostiene le attività di ricerca e trasferimento. Questo insieme di fattori, che qualifica l'ateneo fiorentino come una moderna "research university", è ciò che determina le ottime posizioni dell'Università di Firenze nelle valutazioni nazionali e internazionali.

I ricercatori dell'Università di Firenze aderiscono a 24 dipartimenti e utilizzano circa 40 strutture di ricerca tra centri interdipartimentali e interuniversitari, oltre a 10 centri di ricerca, trasferimento e alta formazione.

Sul piano della ricerca internazionale l'Università di Firenze ha un ruolo rilevante e si colloca tra le prime università in ambito nazionale, con numerosi progetti finanziati dall'Unione Europea, soprattutto nell'ambito del Programma Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico dell'UE, che rappresenta il principale strumento della politica comunitaria nel settore della ricerca. La ricerca scientifica infatti sfrutta a pieno la quota premiale del FFO distribuita dal MIUR fra gli atenei, passata dal 7% del 2009 al 15% del 2012. In termini finanziari, i progetti di ricerca dell'Ateneo sono sostenuti da contributi esterni (fondi comunitari e di enti pubblici, finanziamenti di privati), oltre ai finanziamenti ministeriali. La capacità di attrazione dei fondi è notevolmente incrementata durante l'ultimo decennio: se nel triennio della VTR il totale dei finanziamenti esterni all'Ateneo ammontava a 90 milioni di euro, di cui un terzo di fonte ministeriale, nell'ultimo triennio della VQR 2004-2010 risulta pari a 130 milioni di euro, di cui solo un decimo di provenienza ministeriale.

Per quanto riguarda i bandi PRIN 2007-2009, quelli finanziati nell'ultimo triennio ammontano a un totale di 359 progetti, pari a circa 14 milioni di euro, di cui il 30% con coordinatori nazionali appartenenti al nostro Ateneo e ciò fa sì che l'Università di Firenze si collochi stabilmente tra i primi 5 Atenei in Italia. Inoltre sono stati finanziati 102 progetti dell'Ateneo con il 7° Programma Quadro 2007-2013 dall'UE per un importo di oltre 30 milioni di euro.

Il lancio del prossimo programma europeo per la ricerca e innovazione Horizon2020, con 80 miliardi di euro, pone ancor più l'accento sulla necessità di incentivare azioni mirate al mantenimento e miglioramento della competitività dell'Ateneo sul fronte della ricerca internazionale.

L'Università degli Studi di Firenze tradizionalmente dedica particolare attenzione allo sviluppo dei rapporti di collaborazione sia con università estere nell'ambito del processo di internazionalizzazione (conta infatti più di 250 accordi di collaborazione con altrettante università di 68 Paesi), ma implementa anche rapporti con le realtà territoriali con le quali stipula, attraverso i contatti dei singoli Dipartimenti, apposite convenzioni in gran parte per ricerche sperimentali e industriali per necessità e opportunità di sviluppo presso imprese ed enti esterni. Attualmente infatti il cosiddetto "conto terzi" rappresenta una quota significativa soprattutto per i proventi dall'area tecnologica (26% dei ricavi totali) e di quella scientifica (22% dei ricavi totali).

Accanto alle missioni tradizionali dell'avanzamento della scienza, della cultura e dell'alta formazione, sta assumendo importanza crescente anche nell'università italiana la valorizzazione delle potenzialità di sviluppo di nuove idee con contenuti applicativi e, quindi, d'innovazione basata sulla ricerca, cioè quello che è tradizionalmente indicato come "trasferimento tecnologico".

Il potenziamento dell'innovazione basata sulla ricerca è un obiettivo importante che l'Università di Firenze riconosce nel nuovo Statuto e persegue con una serie di strumenti di supporto e di regolamentazione, intesi ad orientare e accompagnare i rapporti fra le proprie strutture e gli enti esterni ai fini dell'innovazione produttiva e sociale.

Per facilitare i rapporti fra le proprie strutture di ricerca e i soggetti esterni, così da promuovere l'innovazione sul territorio, l'Ateneo ha istituito nel 2009 il Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI), che integra, cura e gestisce le attività dell'Ateneo in tema di brevetti, spin-off, monitoraggio e coordinamento del conto terzi di ricerca e dei Laboratori Università/Enti esterni, fornisce supporto ai bandi di finanziamento, ai rapporti ricerca/imprese, collabora con reti di enti di trasferimento tecnologico e avvia gli studenti in uscita verso percorsi lavorativi orientati all'innovazione.

### 2.3 Come operiamo

Attualmente in Ateneo è in corso una significativa riorganizzazione che trae origine da una parte dall'esigenza di adeguamento alle novità normative introdotte dalla legge 240/2010 (legge Gelmini), mentre dall'altra dalla necessità di dare corso a modifiche strutturali e funzionali decise dagli organi di governo: dall'inizio del 2013, così come era previsto anche dal nuovo Statuto, sono state ridefinite le competenze e la numerosità dei Dipartimenti, che da 49 sono diventati 24, e, al posto delle precedenti 12 Facoltà, sono state istituite 10 Scuole, alle quali aderiscono i dipartimenti che necessitano del loro supporto per il coordinamento riguardo ai servizi alla didattica.

L'Università di Firenze è oggi strutturata nei seguenti **24 Dipartimenti**:

#### Area Biomedica

- Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT)
- Medicina Sperimentale e Clinica
- Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)
- Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche
- Scienze della Salute (DSS)

#### Area Scientifica

- Biologia (BIO)
- Chimica "Ugo Schiff"
- Fisica e Astronomia
- Matematica e Informatica "Ulisse Dini" (DIMAI)
- Scienze della Terra (DST)
- Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DiSIA)

#### Area delle Scienze Sociali

- Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)
- Scienze Giuridiche (DSG)
- Scienze Politiche e Sociali (DSPS)

#### Area Tecnologica

- Architettura (DiDA)
- Scienze delle Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente (DISPAA)
- Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)

- Ingegneria Industriale (DIEF)
- Ingegneria dell'Informazione (DINFO)
- Gestione dei Sistemi Agrari, Alimentari e Forestali (GESAAF)

### **Area Umanistica e della Formazione**

- Lettere e Filosofia (DILEF)
- Lingue, Letterature e Studi Interculturali
- Scienze della Formazione e Psicologia
- Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)

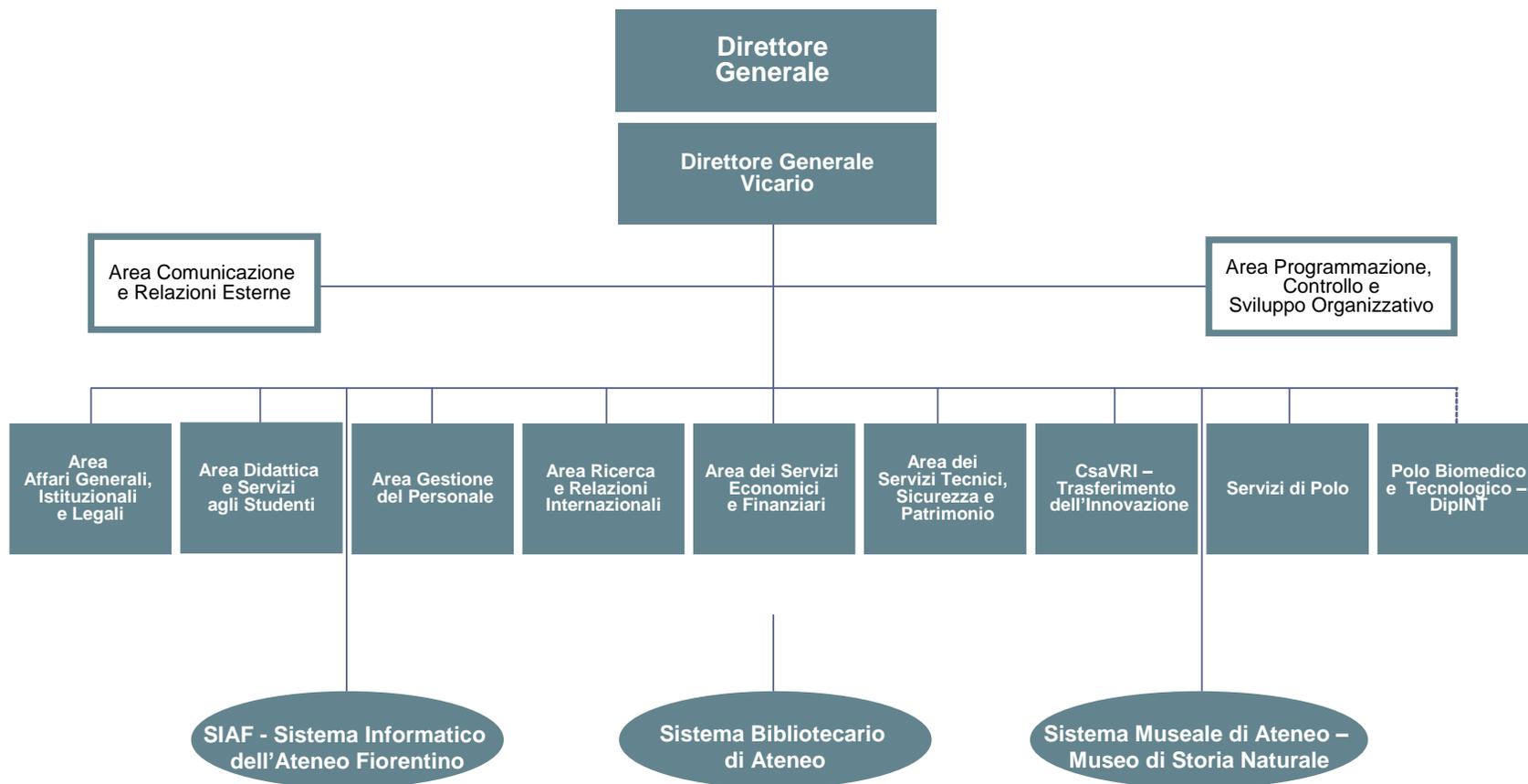
che per il coordinamento delle attività didattiche si avvalgono dell'apporto di **10 Scuole**:

- Agraria
- Architettura
- Economia e Management
- Giurisprudenza
- Ingegneria
- Psicologia
- Scienze della Salute Umana
- Scienze Matematiche Fisiche e Naturali
- Scienze Politiche
- Scienze Umanistiche e della Formazione

Sul territorio l'Università di Firenze è distribuita su quattro Poli, Scientifico a Sesto Fiorentino, Biomedico e tecnologico a Careggi, delle Scienze sociali a Novoli; mentre il Polo Umanistico ha varie sedi nel centro storico della città.

La gestione amministrativa, tecnica e finanziaria è affidata all'Amministrazione Centrale. Di seguito viene riportato l'organigramma della Struttura organizzativa dell'Ateneo.

## Organigramma della Struttura Organizzativa dell'Ateneo



## 3. Identità

### 3.1 Ateneo in cifre

#### Didattica

- 55 corsi di laurea (I livello),
- 63 corsi di laurea magistrale (II livello);
- 8 corsi di laurea magistrale a ciclo unico

Nell'ambito della formazione post laurea, l'Università di Firenze propone anche:

- 74 master (44 di I livello e 30 di II livello),
- 55 corsi di perfezionamento
- 22 corsi di aggiornamento professionale
- 56 scuole di specializzazione

#### Ricerca

L'Ateneo fiorentino è dotato di numerose strutture polifunzionali, tra cui:

- 24 dipartimenti
- 5 Centri di Ricerca
- 16 Centri Interdipartimentali
- 20 Centri Interuniversitari
- Centro Servizi Informatici e Informativi dell'Ateneo Fiorentino
- Centro Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio

Partecipa, inoltre, a 32 Consorzi interuniversitari.

#### Personale

Nell'Università di Firenze sono oggi impiegati:

- 1740 docenti e ricercatori di ruolo
- 91 ricercatori a tempo determinato
- 1480 tecnici-amministrativi
- 31 tecnici-amministrativi a tempo determinato
- 88 collaboratori ed esperti linguistici

Collaborano, inoltre, alle attività dell'Ateneo:

- 839 assegnisti
- 889 dottorandi
- 794 specializzandi

#### Il patrimonio bibliografico

Le collezioni cartacee e le risorse elettroniche messe a disposizione degli utenti sono:

- oltre 4.350.000 volumi,
- 24.875 periodici cartacei,
- 51.492 periodici disponibili in formato elettronico,
- 260 banche dati consultabili gratuitamente dalle postazioni dell'Università,
- archivio e-print, l'archivio istituzionale dei documenti elettronici dell'Università degli Studi di Firenze che contiene il materiale didattico, rapporti tecnici, working papers, preprints, prodotti da docenti e ricercatori dell'Ateneo (1020 documenti).

### 3.2 Mandato istituzionale e Missione

L'Università degli Studi di Firenze è un'istituzione pubblica, espressione della comunità scientifica, dotata di autonomia garantita dalla Costituzione, che ha per fine la libera elaborazione e trasmissione delle conoscenze e la formazione superiore, in attuazione delle libertà di ricerca, d'insegnamento e di apprendimento. Mira a favorire, con il concorso responsabile della comunità di docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni ed alla cooperazione ed interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini ed alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli. Promuove l'internazionalizzazione di programmi scientifici e formativi. Coopera con le altre istituzioni universitarie dell'Unione Europea nella prospettiva della creazione di uno spazio europeo della ricerca e dell'insegnamento superiore. Coopera con le altre Università a livello regionale, nazionale e internazionale al fine di migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle proprie attività istituzionali. Assicura il proprio intervento a favore del diritto allo studio come definito e garantito dall'articolo 34 della Costituzione.

L'Ateneo assume la ricerca di nuove conoscenze come carattere qualificante delle proprie attività e come presupposto della formazione culturale e professionale e considera le peculiarità proprie dei diversi ambiti disciplinari in cui al suo interno si articolano le attività di ricerca e di didattica come una ricchezza comune da valorizzare. Assicura l'elaborazione, l'innovazione, la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze a vantaggio dei singoli e della società.

Inoltre, assicura l'apporto delle strutture dell'Ateneo che operano nel campo della ricerca biomedica alla realizzazione del diritto alla salute previsto dall'articolo 32 della Costituzione, perseguendo azioni coordinate ed integrate con il sistema sanitario e, in via prioritaria, con il Servizio Sanitario Regionale.

L'Ateneo sostiene, inoltre, numerose e prestigiose istituzioni che operano nel tessuto sociale e culturale universitario ed extrauniversitario fiorentino come: il Centro Linguistico di Ateneo, il Centro di Cultura per Stranieri, il Museo di Storia Naturale, il più importante museo naturalistico italiano ed uno dei maggiori a livello internazionale, la Firenze University Press, centro editoriale di Ateneo, Associazioni e Fondazioni tra cui il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino. Ospita, inoltre, la sezione di Firenze dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e il Galileo Galilei Institute for Theoretical Physics.

### 3.3 Albero della performance



Per le ragioni evidenziate nelle Note introduttive, nell'Università di Firenze, allo stato vengono definiti obiettivi solo per l'Area strategica 4.

La prospettiva del triennio 2013-15 è quella di allargare il campo di azione, coinvolgendo nei processi di valutazione della performance anche le strutture dipartimentali: auspicabilmente, già dal 2014.

## 4. Analisi del contesto

### 4.1 Contesto esterno

Il contesto in cui il sistema universitario italiano e l'Università di Firenze si trovano ad operare, è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese: essa ha determinato pesanti ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca.

Le scarsità relative di risorse destinate al Sistema, nel corso del 2012 ha stimolato soprattutto la produzione di interventi normativi in grado di accompagnare la prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei.

Si fa riferimento in particolare:

- al decreto legislativo 18/2012 che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università
- al decreto legislativo 49/2012 che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei; ha previsto inoltre l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente a cui collegare l'attribuzione di una percentuale dell'FFO e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento degli atenei
- al decreto legge 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review)
- alla legge di stabilità 2013 (Legge 24 dicembre 2012 n. 228).

Il contesto in cui operano gli Atenei è stato inoltre fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione.

In questo contesto si ricordano in particolare:

- al D.Lgs. 19/2012 che introduce norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione.
- al documento ANVUR del 9 gennaio 2013 (che modifica in parte il precedente documento del 24 luglio 2012) che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- al D.M. 47/2013 che disciplina l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.

Tutti gli interventi normativi sopracitati, così come quelli che risalgono agli anni precedenti - in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010 - stanno operando una profonda trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo: e tale sforzo, dato il momento di scarsità di risorse, deve essere condotto a costo zero.

E' innegabile tuttavia che tali interventi, se non si tradurranno soltanto in un appesantimento burocratico, costituiranno un'opportunità per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi, ad elevare la qualità della propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo, ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale.

## 4.2 Contesto interno

Come già accennato nei paragrafi precedenti l'attuazione della Legge 240/2010, con l'adozione del nuovo Statuto e i cambiamenti organizzativi conseguenti, costituisce il dato fondamentale di cui tener conto quando si fa riferimento al profilo interno del contesto complessivo in cui l'Ateneo si trova ad operare. La riorganizzazione sta determinando cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse, umane, finanziarie e strumentali. Tra l'altro, l'Università di Firenze è impegnata in una profonda revisione del proprio sistema contabile, attraverso l'attivazione fin dal 2013 del bilancio unico di Ateneo in contabilità finanziaria che prelude al passaggio, nel 2014, alla contabilità economico-patrimoniale e all'adozione del bilancio unico d'ateneo di previsione triennale e dei sistemi di contabilità analitica.

Sia la riorganizzazione che il passaggio al nuovo sistema di contabilità costituiscono un'occasione per riflettere sull'attività amministrativa e gestionale, nella piena consapevolezza che da tale attività dipendono, in parte, anche le performance didattiche e scientifiche.

La riflessione è stimolata anche dalla legge 150/2009 in applicazione della quale è stato adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18 giugno 2012. Al fine di dare attuazione alle linee tracciate in tale documento e di costruire un sistema coerente di valutazione dell'organizzazione e del personale, è stata inclusa fra gli obiettivi del triennio 2013- 2015 una mappatura dei processi amministrativi e tecnici che consentirà di valutare la loro efficacia ed efficienza e gli spazi di miglioramento. Parallelamente, attraverso la creazione di un modello di contabilità analitica, saranno quantificati gli input e gli output relativi ad ogni centro di costo. L'ambizioso obiettivo è da un lato definire gli standard di qualità che l'Ateneo si impegna a raggiungere o mantenere per ciascuna attività e dall'altro ottimizzare l'uso complessivo delle risorse. Seguendo questo percorso si potrà arrivare a valutare il personale attraverso la performance delle singole strutture e dell'istituzione nel suo complesso.

## 5. Obiettivi strategici

Il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione, pertanto, non potrà non essere correlata, a regime, ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Idealmente, gli indicatori globali di Ateneo devono essere direttamente legati alla pianificazione strategica: devono servire a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'ateneo e non possono quindi prescindere da un ragionamento complessivo sulle priorità strategiche dell'organizzazione.

L'unico e ultimo documento di programmazione strategica dell'Università di Firenze, relativo al triennio 2007-2009, è stato però approvato nell'anno 2008.

Questa circostanza induce la necessità di ricavare gli indicatori globali di Ateneo dalle analisi effettuate in documenti più recenti dai quali si possano ricavare informazioni sul posizionamento dell'Ateneo: e quelli elaborati annualmente in sede ministeriale per l'attribuzione di quote di finanziamento e/o per segnalare comportamenti "virtuosi" da parte degli Atenei si lasciano preferire (per ragioni evidenti).

Un primo set di indicatori deriva direttamente dal modello di ripartizione dei fondi della programmazione, secondo quanto previsto dal D.M. 23 dicembre 2010, n. 50 (*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2010-2012*) e dal D.M. 4 agosto 2011, n. 345 (*Indicatori per la valutazione dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università per il triennio 2010-2012*); il MIUR ha pubblicato sul proprio sito internet le elaborazioni degli indicatori per la valutazione dei risultati per il triennio 2010/2012, individuati con riferimento alle aree di attività definite a suo tempo dall'art. 1-ter della legge n. 43/2005, ovvero:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- d) i programmi di internazionalizzazione;
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Oltre che conoscere i valori assunti dagli indicatori, è utile ritornare un attimo anche sulle "raccomandazioni" contenute nelle *Linee generali di indirizzo per il triennio 2010-2012* emesse con il DM 23-12-2010 n. 50 che, facendo puntuale riferimento alle cinque aree di intervento previste come obbligatorie per i piani triennali dei singoli atenei, suggerivano come "comportamenti virtuosi":

- a) Per quanto riguarda "**i corsi di studio da istituire e attivare (nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse) e quelli da sopprimere**", l'invito alle Università a orientare i loro programmi, con interventi di **razionalizzazione** e **qualificazione** dell'offerta formativa - anche al fine di migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche in coerenza con quanto previsto dall'art. 2, comma 1, lett. c), del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1.

Per **razionalizzazione** si intende “l’insieme degli interventi mirati a ottimizzare e bilanciare il rapporto tra il numero dei corsi e il numero degli studenti - in relazione alle risorse disponibili e al bacino d’utenza” – in modo da:

- rendere coerenti le dimensioni, in termini di studenti immatricolati, dei corsi di studio con le numerosità di riferimento delle rispettive classi, al fine di minimizzare il numero di corsi (non specifici) con basso numero di iscritti ed evitando altresì i casi di sovraffollamento. Le Università procedono, in ogni caso, alla disattivazione dei corsi con numerosità di studenti inferiori alle numerosità minime delle rispettive classi, nei termini indicati nel DM relativo ai requisiti necessari alla attivazione dei corsi di studio in coerenza con quanto indicato nella ministeriale n. 160 del 4 settembre 2009;
- ridurre la disseminazione territoriale di sedi didattiche non coerenti col bacino d’utenza e in assenza di stabilità delle strutture necessarie per le attività didattiche.

Per **qualificazione**, si intende “l’insieme degli interventi mirati a promuovere la qualità dell’offerta formativa e la sua coerenza con le potenzialità di ricerca, la tradizione scientifica dell’Ateneo e il relativo inserimento nella comunità scientifica internazionale”, in modo da:

- rafforzare i corsi di studio caratterizzati da più ampi margini di risorse di docenti di ruolo rispetto a quelle essenziali indicate quali “requisiti necessari” e in coerenza con i settori scientifico disciplinari di base e caratterizzanti dei corsi stessi;
- incrementare il grado di attrattività dei corsi di laurea magistrale nei confronti dei migliori laureati in altri Atenei.

b) per quanto concerne il “**programma di sviluppo della ricerca scientifica**”, le *Linee di indirizzo* invitano le Università, quali sedi primarie della ricerca scientifica, a perseguire l’obiettivo dell’avanzamento della conoscenza, la quale “non può prescindere dal potenziamento dei risultati della ricerca libera e di base”. Ad esse è inoltre richiesto di concorrere - in coerenza con le “*Linee Guida del Governo per il settore della ricerca scientifica e tecnologica*” e le priorità indicate nel *Programma Nazionale per la Ricerca 2010-2012* - insieme al sistema delle imprese, all’incremento della competitività del Paese.

Le Università sono perciò invitate a porre particolare attenzione a promuovere e sostenere:

- i rapporti tra Università ed impresa, anche attraverso il potenziamento degli Industrial liaison office (ILO) a livello regionale/ provinciale, e, comunque, con il coinvolgimento, anche finanziario, di strutture territoriali /camere di commercio, al fine di assicurare una maggiore stabilità dell’iniziativa nel tempo e a servizio del territorio;
- l’incremento delle risorse disponibili per la ricerca scientifica;
- l’incremento della produttività scientifica dei professori e dei ricercatori (da verificare all’interno dell’Anagrafe nominativa dei professori ordinari e associati e dei ricercatori, contenente per ciascun soggetto l’elenco delle pubblicazioni scientifiche prodotte, secondo quanto previsto all’art. 3-bis del decreto legge 10 novembre 2008, n.180, convertitodalla legge 9 gennaio 2009, n. 1).

Viene inoltre indicato come “assolutamente prioritario per lo sviluppo della ricerca scientifica in questa fase” il potenziamento della formazione per la ricerca e in particolare del **dottorato di ricerca**. Al riguardo, è necessario che gli Atenei adottino interventi che favoriscano:

- la riduzione dei corsi di dottorato, e delle eventuali articolazioni in curricula, con basso numero di iscritti e l'incremento del numero di borse di studio attribuite a ciascun corso;
- l'incremento di corsi di dottorato di ricerca in ambiti scientifici di interesse del sistema produttivo, mantenendo il collegamento con le imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio.

c) Le “**azioni di sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti**” si sostanziano nelle *Linee di indirizzo* nella prescrizione per gli Atenei – “*Le Università sono tenute*” - ad adottare azioni specifiche per assicurare un più stretto rapporto con la scuola secondaria superiore. Gli Atenei sono in particolare invitati a sostenere la progettazione e la partecipazione agli Istituti tecnici superiori (ITS) secondo le linee guida per la riorganizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore definite con il D.P.C.M. 25 gennaio 2008, favorendo, tra l'altro, il successivo riconoscimento dei crediti acquisiti presso tali Istituzioni, per l'eventuale successiva integrazione e approfondimento della preparazione degli studenti nei corsi universitari, ai quali gli stessi possono successivamente immatricolarsi. A tale riguardo, le Università sono anche invitate, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei propri processi formativi, a considerare la disattivazione di quei corsi di laurea con obiettivi formativi esclusivamente professionalizzanti che possono essere più appropriatamente conseguiti presso gli ITS.

Anche per tali finalità (ma non solo), vanno potenziati i servizi di orientamento agli studenti e attuate iniziative specifiche per sostenere e favorire:

- la formazione integrativa degli studenti, in particolare mediante l'istituzione di corsi di recupero dei “debiti” iniziali;
- l'incremento, la formazione e la selezione dei tutor;
- i rapporti con il mondo del lavoro, in particolare attraverso le esperienze di stage sia durante il percorso di studi che dopo la laurea e la formazione permanente e/o riqualificazione di iscritti anche se già in possesso di titolo di studio universitario;
- la progressiva “dematerializzazione delle procedure” relative ai servizi per gli studenti, mediante la digitalizzazione della documentazione relativa.

L'opportuna integrazione di tali interventi è finalizzata, fra l'altro, al conseguimento dei seguenti obiettivi dichiarati:

- la riduzione dei tassi d'abbandono e del numero degli studenti che non concludono il percorso formativo nei termini, senza compromettere la serietà nella valutazione del profitto degli studenti;
- l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati in minore tempo e in coerenza con le competenze acquisite.

d) Con riferimento ai “**programmi di internazionalizzazione**”, le Linee di indirizzo sottolineano come l'internazionalizzazione debba essere perseguita in coerenza con gli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e con gli indirizzi della Commissione europea. Per questo motivo, i programmi degli Atenei dovrebbero mirare a:

- rendere più attrattiva la loro offerta formativa per gli studenti stranieri, in particolare nei corsi di laurea magistrale e di dottorato;
- sostenere la mobilità degli studenti italiani verso Atenei di altri Paesi anche nell'ambito del Programma Erasmus e Erasmus Mundus.

Relativamente invece all'internazionalizzazione della ricerca, viene sottolineata l'importanza per le Università di sostenere i programmi di collaborazione internazionale, anche favorendo gli scambi di ricercatori: è in ogni caso indispensabile aumentare la competitività della ricerca condotta nel Paese, anche incrementando la acquisizione di risorse mediante contratti/convenzioni ottenuti in sede internazionale.

e) Per quanto riguarda, infine, la definizione del “**fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato**”, le Linee generali d'indirizzo 2010-12 evidenziano anzitutto come la programmazione del fabbisogno del personale di cui art. 1, comma 105, della legge 30 dicembre 2004, n. 311 debba intendersi ricompresa nell'ambito della programmazione triennale delle Università di cui all'art. 1-ter della legge n. 43/2005.

Sottolineato come la definizione dei programmi di fabbisogno di personale debba essere strettamente correlata con i risultati da perseguire con il programma triennale, vengono identificati come obiettivi di sistema (coerenti con quanto previsto dall'art. 1, comma 3, del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge n. 9 gennaio 2009, n. 1) i seguenti:

- la compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno del personale universitario anche in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo;
- il dimensionamento ottimale del rapporto studenti docenti, al fine di garantire la razionalizzazione delle facoltà (o competenti strutture didattiche);
- la determinazione nella composizione per qualifica della docenza di una struttura a “piramide”, al fine di garantire nel tempo sia adeguate possibilità di accesso e di progressione nella carriera universitaria, sia la sostenibilità finanziaria del reclutamento.

Ritornando agli indicatori, la norma stabilisce che il Ministro monitora e valuta *ex post* i programmi delle Università, prendendo in considerazione i risultati della loro attuazione con riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti fatti registrare dagli “**Indicatori quali-quantitativi**” individuati.

A tal fine, relativamente a ogni Indicatore di risultato, in ciascuna delle cinque aree di attività, sono calcolati indici parziali di variazione dei risultati utilizzando la differenza tra i valori dei singoli indicatori di risultato relativi alla fine degli anni 2010 e 2011 rispetto a ciascuno degli anni precedenti ad essi. Tali indici parziali sono normalizzati (rapportando ciascuno alla somma degli indici parziali relativi a tutte le Università nello stesso periodo<sup>1</sup>), affinché assumano valori compresi tra 0 e 1, e siano pertanto utilizzabili per il calcolo dell'indice complessivo di variazione dei risultati, secondo quanto appresso indicato.

Per pervenire all'indice complessivo di variazione dei risultati, vengono calcolate per ciascuna Università - trattando opportunamente gli eventuali dati anomali - le medie dei predetti indici parziali utilizzando le seguenti ponderazioni:

- all'interno di ogni area di attività, a ciascun indice parziale (normalizzato) viene assegnato identico peso, la cui media fornisce il valore sintetico della variazione dei risultati relativo all'area di attività considerata;
- assegnando a ciascuna delle predette 5 medie d'area identico peso ( $p=0,2$ ) e sommando i valori ottenuti vengono calcolate le variazioni complessive di risultato di ogni Università. Al fine di tenere conto delle specificità degli Istituti universitari statali a ordinamento speciale (Scuole Superiori,

---

<sup>1</sup> Al fine di ovviare alle difficoltà operative poste dalla eventuale presenza di indici parziali negativi o uguali a zero, tutti gli indici parziali vengono preliminarmente normalizzati utilizzando per ogni Università lo scarto rispetto all'indice parziale minimo (relativo cioè all'Università in cui lo stesso assume il valore più basso) incrementato di 1.

Scuole di dottorato e Università per stranieri), gli stessi possono effettuare specifiche opzioni relativamente alle ponderazioni da attribuire ai risultati nelle cinque diverse aree di attività entro il limite massimo del 50% (p=0,5) per ciascuna area di attività.

- infine, secondo quanto disposto dall'art. 3, commi 3 e 5, del predetto D.M. n. 50/2010, “*al fine di tenere conto delle diversità dimensionali e di prestazione delle Università*” i predetti valori sono ulteriormente ponderati “*mediante l'utilizzazione del modello per la ripartizione del fondo di finanziamento ordinario*”, ovvero, per gli Istituti a ordinamento speciale, “*mediante le percentuali di ripartizione del fondo per il finanziamento ordinario relative agli stessi*”.

L'obiettivo finale è quello di ottenere un indice complessivo che sintetizzi la variazione complessiva dei risultati di un'Università rispetto alle altre in modo da poter effettuare confronti tra le *performance* realizzate dai vari Atenei.

Il DM 4-8-2011 n. 345 riduce ad 11 gli indicatori (rispetto ai 21 previsti dal precedente DM 506/2007), correlandoli in modo univoco alle 5 aree di intervento descritte.

Gli indicatori identificati dal Ministero, che vengono riproposti all'interno del piano delle performance 2013-15, sono i seguenti:

Indicatore	Descrizione - Formula
	<b>a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere</b>
a.1	<b>Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivati</b>  (Numero di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di laurea magistrale attivati dall'Ateneo nell'a.a.t) / (Numero di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati dall'Ateneo nell'a.a. t)
a.2	<b>Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso, aumentata di un anno</b>  (Numero di immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a.t, che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso, aumentata di un anno) / (Numero di immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t)
	<b>b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica</b>
b.1	<b>Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca</b>  (Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN, e FIRB nell'Ateneo nell'anno t) / (Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo appartenenti all'Ateneo nell'anno t)
b.2	<b>Tasso di attrattività del corso di dottorato</b>  1 – (Numero di ammessi al dottorato di ricerca attivati nell'Ateneo nell'a.a. t / Numero di partecipanti per l'ammissione a corsi di dottorato di ricerca nell'a.a. t)

b.1 - bis	<p><b>Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca</b></p> <p>(Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno effettuato almeno una pubblicazione scientifica nell'anno t) / (Numero di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo appartenenti all'Ateneo nell'anno t)</p>
	<p><b>c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti</b></p> <p><b>c.1 Rapporto fra CFU effettivi e CFU teorici</b> (Numero di CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare t) / (Numero di CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t - 1 / t)</p> <p><b>c.2 Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi</b> (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo che hanno avviato uno stage formativo esterno all'Università di appartenenza nell'a.a. t-1/t) / (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t)</p> <p><b>c.2-bis Proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno</b> (Numero di laureati dell'anno t nell'Ateneo che hanno trovato lavoro entro un anno dal conseguimento del titolo) / (Numero di laureati dell'anno t nell'Ateneo)</p>
	<p><b>d) i programmi di internazionalizzazione</b></p> <p><b>d.1 d.1 Valore medio tra:</b></p> <p><b>d.1.1 Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)</b> (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale) / (Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t)</p> <p><b>d.1.2 Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale</b> (Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a.t-1/t) / (Numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t)</p> <p><b>d.1.3 Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato</b> (Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato dell'Ateneo nell'a.a.t-1/t) / (Numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t)</p> <p><b>d.2 Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali</b> (Entrate di bilancio dell'Ateneo nell' anno t acquisite dall'Unione Europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali) / (Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t)</p>
	<p><b>e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità</b></p> <p><b>e.1 Proporzione di risorse disponibili non impegnate per la copertura costi del personale (di ruolo e non)</b> 1 – (Costo del personale (di ruolo e non) per l'Ateneo nell' anno t / Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t)</p>

Ugualmente importanti risultano essere gli indicatori utilizzati ai fini della quota premiale al Fondo di Finanziamento Ordinario.

Gli indicatori utilizzati per l'ultima distribuzione della quota premiale (che vengono a loro volta riproposti all'interno del piano delle performance 2013-15) sono stati i seguenti (Allegato 1 al DM 16 aprile 2012 n. 71)<sup>2</sup>:

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso
domanda	A1	<p><b>Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2010/11 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel 2011, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D).</b></p> <p>A tale indicatore sono applicati tre correttivi: a) di sostenibilità dell'offerta formativa (KA); b) di contesto territoriale (KT); c) di rilevanza strategica del corso di studio (KR) dove:            KA=Rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi attivati nell'a.a. 2011/12 (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico). Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano.            KT=compensazione della minor capacità contributiva delle regioni, calcolata sulla base della distribuzione dei redditi netti familiari dell'indagine "Redditi e condizioni di vita" dell'ISTAT.            KR = fattore di incentivazione o disincentivazione dei corsi di studio in relazione all'area disciplinare. (Il correttivo è sospeso per il 2012)</p>	50
	A2	<p><b>Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2011 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2010/11, distinti per gruppi di corso</b> (Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento)</p>	50
risultati	A3	<p><b>Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo</b> (indicatore sospeso in attesa della realizzazione dell'Anagrafe nazionale dei laureati)</p>	0
	A4	<p><b>Indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti</b> (indicatore sospeso in attesa di rivedere le rilevazioni attualmente in uso)</p>	0
ricerca	B1	<p><b>Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente</b>, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica</p>	40
	B2	<p><b>Media degli indicatori relativi al programma "Futuro in ricerca" 2008 e 2010, a valere sul fondo FIRB.</b> Per ogni anno considerato, l'indicatore è stato costruito come media dei tassi di partecipazione pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle diverse linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.</p>	15

<sup>2</sup> Nel 2012 l'importo di 910 M€ (corrispondente al 13 % delle risorse FFO) è stato ripartito per il 34% (309 M€) sulla base degli indicatori A1 – A4 e per il restante 66% (601 M€) sulla base degli indicatori B1 – B4

	<b>B3</b>	<b>Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree – VTR 2001-03 – CIVR</b>	<b>20</b>
	<b>B4</b>	<b>Media delle percentuali di:</b> 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei <b>progetti del VII PQ - Unione Europea – CORDIS</b> ; 2) finanziamento dall' <b>Unione Europea</b> ; 3) finanziamento da <b>altre istituzioni pubbliche estere</b> .	<b>25</b>

I risultati ottenuti dal confronto con altri Atenei sia ai fini dell'attribuzione dei finanziamenti ministeriali che da iniziative di benchmarking rappresentano un elemento di analisi fondamentale per individuare quali possano essere le azioni che l'Ateneo dovrà mettere in atto per migliorare le proprie performances. Tuttavia, occorre ribadire che la strategia dell'Ateneo non può fondarsi unicamente su confronti ma deve far riferimento anche alla declinazione della sua *mission* istituzionale e agli aspetti caratterizzanti le proprie peculiarità.

In questa prima fase, alla lista degli indicatori ministeriali è perciò stato ritenuto utile aggiungere la lista di indicatori identificati nella Tab. 1: tale lista deve essere intesa come provvisoria ed esemplificativa e dovrà essere oggetto di apposita verifica con gli organi di governo, che dovranno in particolare evidenziare gli elementi di importanza prioritaria per lo sviluppo futuro dell'ateneo, con conseguente rivisitazione degli indicatori globali provvisoriamente predisposti per il triennio 2013-15.

**Tab. 1 – Gli indicatori globali**

INDICATORI GLOBALI	
<b>Governance</b>	
<b>1. Sostenibilità finanziaria</b>	
• <u>Indicatori PROPER:</u>	
a) <b>Indicatore SPESE DI PERSONALE</b>	
b) <b>Indicatore INDEBITAMENTO</b>	
• <u>Autofinanziamento e autosufficienza finanziaria:</u>	
Autofinanziamento/FFO	
<b>Entrate da autofinanziamento/Entrate totali</b>	
<b>Equilibrio di cassa</b>	
Incidenza percentuale linee finanziamento	
<b>Autosufficienza finanziaria</b>	
• <u>Avanzo:</u>	
Incidenza avanzo libero su totale entrate	
<b>Supporto alla didattica</b>	
• <u>Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso</u>	
Indice di customer satisfaction dei laureandi	
• <u>Tasso di occupazione (ad un anno dalla laurea)</u>	
N. Laureati (ad un anno dalla laurea)occupati/N. Laureati totali nell'orizzonte di riferimento	
<b>Supporto alla ricerca</b>	
• <u>Attrattività finanziamenti competitivi</u>	

Valore Fondi competitivi acquisiti/Entrate totali (al netto delle partite di giro)
<b>Internazionalizzazione</b>
• <u>Incidenza studenti immatricolati</u>
N. immatricolati stranieri/n. immatricolati totali
(calcolato per: laurea di primo o secondo livello, dottorato o specializzazione)
• <u>Incidenza studenti in mobilità</u>
Incidenza studenti in mobilità in ingresso
(n. studenti stranieri in mobilità in ingresso/totali studenti iscritti in corso)
Incidenza studenti in mobilità in uscita
(n. studenti in mobilità in uscita/totali studenti iscritti in corso)
• <u>Soddisfazione docenti e studenti su servizi di internazionalizzazione</u>
Indice di customer satisfaction valutato su personale docente
Indice di customer satisfaction valutato su studenti stranieri (o in mobilità in uscita)

## 6. Obiettivi operativi

In relazione ai fini istituzionali dell'Università, la Direzione Generale dell'Ateneo definisce le linee strategiche per l'Amministrazione identificando, anche in ottica pluriennale, quali saranno gli obiettivi gestionali, ovvero gli obiettivi per la struttura tecnico-amministrativa, per i dirigenti, per i responsabili di servizio, per le strutture decentrate nonché l'organizzazione dei servizi.

In generale, quali obiettivi della pianificazione verranno perseguiti:

- Qualità dei servizi;
- Soddisfazione dell'utente;
- Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- Riduzione dei costi attraverso:
  - i. Semplificazione delle procedure;
  - ii. Eliminazione funzioni e lavori duplicati;

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento. Essi si propongono di raggiungere determinati risultati nel periodo di riferimento e dovrebbero essere assegnati di specifiche risorse. L'attivazione di nuove iniziative o progetti di miglioramento verrà valutata in relazione alle quattro seguenti prospettive integrate: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva degli stakeholder, prospettiva dei processi interni-organizzazione, prospettiva della crescita-innovazione.

Ai processi di supporto attribuiti alle diverse aree di responsabilità verranno, inoltre, associati indicatori che rappresentano misure di efficienza ed efficacia delle attività svolte da utilizzare per confronti nel tempo e, se disponibili, con realtà organizzative omogenee.

Oltre alla valutazione dei risultati individuali e delle unità organizzative, verrà definito e introdotto un modello di valutazione dei comportamenti organizzativi.

### **Dagli obiettivi ai progetti e dai progetti ai risultati**

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa di natura gestionale, economica e finanziaria.

Essi devono soddisfare alcune specifiche caratteristiche: esprimere coerenza con le politiche dell'istituzione, essere frutto del lavoro prevalente di un'Area ma non di un'azione individuale, esprimere specificità e globalità, propositività, proattività, innovazione, proiezione, anticipare i bisogni e assicurare il coordinamento. Le caratteristiche degli obiettivi fanno riferimento ad una serie di fattori, quali l'essere:

- concreti, chiari ed espliciti;
- misurabili, quantificabili e quantificati;
- vantaggiosi, volti a migliorare situazioni acquisite;
- realizzabili, in rapporto alle risorse disponibili;
- tempificati (da attuare nell'arco di 1/2 anni);
- concordati/accettati come impegno comune.

## **PIANO-OBIETTIVI 2012-13:**

Il processo formalizzato di definizione e di valutazione degli obiettivi per i dirigenti adottato fino ad oggi dall'Università di Firenze (da ora in poi, UNIFI) è stato oggetto di una profonda rivisitazione, culminata con l'approvazione nella seduta del Consiglio d'amministrazione del 27 maggio 2011 del *“Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell'Università degli Studi di Firenze”*<sup>3</sup>; tale regolamento è in buona parte dedicato proprio alle tematiche della definizione e programmazione degli obiettivi (Artt. 10 e 11) ed a quelle della valutazione dei risultati e delle prestazioni (Artt. 9 e 12) che determinano il valore annuale della retribuzione di risultato da attribuire ai singoli Dirigenti (Art. 8).

Il primo – ed anche il più sostanziale – cambiamento riguarda l'iter ed i soggetti che identificano gli obiettivi ed attribuiscono il relativo peso.

Non è apparso infatti convincente l'approccio seguito fino allo scorso anno, che prevedeva uno schema secondo cui – in pratica - ciascun dirigente si autoproponeva gli obiettivi annuali, assegnando anche il peso relativo che gli stessi avrebbero assunto sulla performance complessiva. Lungi dall'essere condivisi con gli organi di governo, la “pubblicità” di tali obiettivi era sostanzialmente limitata alla dialettica Direttore amministrativo / generale – Dirigente, in un circuito assolutamente autoreferenziale.

Al di là dell'adeguatezza di tale modello a far emergere gli indirizzi dell'Amministrazione, esso ha condotto in molti casi ad una proliferazione di micro-obiettivi, sostanzialmente coincidenti con la normale attività lavorativa.

Appare invece evidente che proprio l'indicazione degli obiettivi costituisce lo strumento attraverso il quale gli organismi di vertice evidenziano alle strutture operative le “priorità” nelle attività di un certo intervallo temporale, rimarcando i risultati a cui annettono una importanza particolare, quantificata attraverso l'attribuzione di un peso: per ragioni evidenti, tali elementi non potranno che essere necessariamente pochi e ben selezionati.

Profondamente innovato è anche l'iter che conduce all'assegnazione degli obiettivi (prima), al monitoraggio in itinere e alla revisione della programmazione degli obiettivi (durante) e alla valutazione dei risultati e delle prestazioni (dopo).

L'Art. 10 del Regolamento sopra richiamato stabilisce infatti che entro il mese di giugno ciascun dirigente presenta al Direttore amministrativo / generale una proposta di obiettivi annuali; al fine di rendere il processo il più possibile partecipato, è previsto che alla definizione di tale proposta concorrono anche i responsabili delle unità organizzative afferenti alla struttura affidata al singolo dirigente.

Il Direttore amministrativo / generale, al fine di condividere ed individuare l'insieme degli obiettivi strategici di rilevanza annuale, attiva momenti di confronto con i dirigenti partendo dalle proposte dai medesimi avanzate e manifestando eventualmente proprie proposte, definendo il peso dei singoli obiettivi in funzione del loro grado di importanza e di complessità e gli indicatori utili per il monitoraggio.

Tenuto conto delle risultanze di tale confronto, il Direttore amministrativo / generale, in occasione della approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del bilancio preventivo, propone allo stesso la definizione degli obiettivi annuali da affidare al singolo dirigente, che rappresenteranno il

---

<sup>3</sup> Emanato con D.R. N. 519 del 17 giugno 2011, è consultabile via Web all'indirizzo: <http://www.unifi.it/CMpro-v-p-7531.html>.

principale oggetto della valutazione della sua attività al termine dell'anno successivo, con conseguente contestuale determinazione del budget da assegnare a ciascuno. Il budget assegnato è determinato in termini di risorse umane, materiali ed economico-finanziarie, con particolare riferimento ai fondi ed agli eventuali capitoli di spesa su cui i dirigenti hanno diretta responsabilità e autonomi poteri di spesa.

Con analogo procedimento, entro il 31 dicembre dello stesso anno i dirigenti fissano gli obiettivi per il personale di categoria EP.

In corso d'anno il processo di conseguimento dei risultati programmati è oggetto di monitoraggio costante; l'attività di monitoraggio è sostanzialmente finalizzata a:

- rilevare le eventuali situazioni di criticità;
- verificare l'idoneità delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione degli obiettivi;
- intraprendere eventuali azioni correttive e/o ridefinire gli obiettivi alla luce del nuovo contesto.

In particolare, il Direttore amministrativo / generale, in sede di verifica in corso d'anno, valuta i risultati raggiunti e suggerisce eventuali interventi correttivi, anche in termini di proposta al Consiglio di Amministrazione, di ridefinizione degli obiettivi stessi e/o dei budget assegnati; analoga attività è svolta dai dirigenti con riferimento alle unità subordinate.

Una volta chiuso il periodo di riferimento, inizia l'iter di valutazione dei risultati e delle performance dei singoli dirigenti, all'interno del quale il raggiungimento degli obiettivi programmati assume evidentemente un peso rilevante<sup>4</sup>.

Infine, è previsto che il Direttore amministrativo / generale presenti annualmente una propria relazione al Consiglio di amministrazione, con la quale rende conto dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi approvati dallo stesso Consiglio.

In questo rinnovato contesto, la necessità – avvertita come tale dalla grande maggioranza dei consessi in cui si articola la vita dell'Ateneo - di procedere ad una radicale revisione dei modelli organizzativi e dei meccanismi operativi ha suggerito di identificare un Macro-Obiettivo di riferimento per l'intero apparato tecnico-amministrativo da conseguire nel biennio 2012-2013: esso, come vedremo, coinvolge tendenzialmente tutte le strutture in un'attività che va dal semplice ripensamento della propria missione e delle proprie competenze alla revisione dei processi e della struttura organizzativa.

Tale Macro-Obiettivo è stato condiviso con i singoli Dirigenti, che lo hanno variamente recepito all'interno della programmazione delle attività delle proprie strutture per il biennio 2012-2013; con riferimento allo stesso intervallo temporale, sono stati inoltre identificati gli obiettivi più specifici per le varie unità organizzative di vertice che – come vedremo – sono incentrati su aspetti qualificanti e comunque sempre, più o meno visibilmente, orientati a favorire il cambiamento.

---

<sup>4</sup> L'Art. 8, comma 2, del *Regolamento* stabilisce che:

*“La performance annuale dei singoli è misurata con riferimento a:*

*a. Le competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi, per il 30%;*

*b. Il grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, per il 55%;*

*c. Il grado medio di conseguimento degli obiettivi assegnati al gruppo di riferimento, per il 15%”.*

## **A. MACRO-OBIETTIVO 2012-2013**

- **Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali**
- **Ridefinizione dei processi contabili-amministrativi, didattica e ricerca (con riferimento agli aspetti gestionali e amministrativi)**

### **1. Obiettivi del Progetto**

Come noto, UNIFI vive una fase di profondo cambiamento a seguito dell'introduzione della legge di riforma del sistema universitario n° 240 del 30 dicembre 2010. Le dinamiche organizzative che stanno interessando il processo di cambiamento sono principalmente le seguenti:

- l'eliminazione delle Facoltà e il ruolo centrale assegnato ai Dipartimenti, quali strutture organizzative dotate di autonomia gestionale preposte all'esercizio integrato delle attività di ricerca e innovazione, didattica e formazione;
- la possibilità di attuare modalità e strumenti di coordinamento interdipartimentale delle attività didattiche attraverso la costituzione di Scuole di Ateneo, con competenze comunque più leggere rispetto a quelle attribuite alle attuali facoltà;
- la ridefinizione degli Organi, della loro composizione e delle relative responsabilità, con il ridisegno complessivo della "governance" di Ateneo;
- l'introduzione della figura del Direttore Generale, cui spetta la complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Università, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione.

UNIFI ha sinora provveduto a definire il quadro complessivo del rinnovato sistema di regole attraverso l'emanazione del nuovo Statuto e sta procedendo all'elaborazione dei nuovi regolamenti operativi, che disegneranno nel dettaglio le articolazioni organizzative dell'Università.

Alla luce di tale quadro di riferimento appare necessario che anche la tecno-struttura di supporto che fa capo alla Direzione Amministrativa/Generale di UNIFI intraprenda un percorso di forte rinnovamento che consenta di dare le risposte necessarie in questa fase di continui cambiamenti: da qui l'esigenza di condurre un'analisi organizzativa dei processi gestionali ed amministrativi, in relazione all'attuale frammentazione delle attività, alla presenza di differenti modalità di erogazione dei servizi, alla necessità di far confluire all'interno di un quadro strutturato, unitario e sistemico il funzionamento della "macchina gestionale ed amministrativa" di UNIFI.

Giova ricordare che le risposte operative sono state fino a ieri delegate principalmente ai Poli, che presentavano – come più volte sottolineato anche dagli stessi organi di governo - una situazione fortemente variegata con procedure, standard, modalità di erogazione e performance molto differenti tra di loro. La risoluzione di tali squilibri è l'obiettivo principale che si intende perseguire attraverso il processo di revisione organizzativa partito dal 1° gennaio 2012: il progetto che viene proposto costituisce la logica continuazione del processo di innovazione già cominciato e caratterizzerà in modo peculiare il biennio 2012-2013.

Gli obiettivi che il progetto si pone sono sostanzialmente i seguenti:

- *Ridisegnare*, secondo una logica di efficacia ed efficienza, *le strutture amministrative centrali*, rafforzandone il ruolo ed attribuendo loro la funzione di definire regole, standard e linee guida da applicare in modo omogeneo all'interno di UNIFI;

- Individuare e mettere a punto *soluzioni organizzative per le strutture e/o proiezioni amministrative decentrate*, alla luce del superamento dei Poli e della necessità di evitare duplicazioni e ridondanze;
- *Superare la frammentazione e perseguire una logica di processo*, con l'obiettivo di razionalizzare i flussi di lavoro, rafforzare la cultura del risultato, aumentare il livello di soddisfazione dell'utenza interna servita;
- Utilizzare il progetto come opportunità per attivare meccanismi interni di *formazione on the job*, in grado di accompagnare e supportare con forza il cambiamento organizzativo;
- Migliorare gli *standard di servizio*, da personalizzare in funzione delle reali esigenze da soddisfare, nel rispetto di procedure gestionali ed operative omogenee e comuni.

## 2. Aspetti metodologici

Dal punto di vista metodologico il *Progetto* poggia su due presupposti di fondo, tra loro strettamente collegati ed interconnessi:

- la gestione delle attività per processo, secondo criteri di efficacia ed efficienza
- l'adozione di ruoli e relazioni cliente-fornitore chiari e trasparenti

Il processo è la sequenza strutturata di attività ed azioni tra loro interconnesse che trasformano degli elementi in ingresso (input) in elementi in uscita (output), è la serie intercorrelata di azioni, eventi e meccanismi diretta ad aggiungere valore nei confronti del beneficiario.

Le risorse che consentono il funzionamento di un processo comprendono il personale (nelle sue varie componenti professionali), gli strumenti (mezzi, apparecchiature, tecnologie, sistemi informativi) e le metodologie (procedure o prassi, modalità di misura o di prova, aspetti organizzativi, gestionali, di controllo e di sicurezza).

La migliore soddisfazione del cliente passa attraverso la produzione di un output, prodotto o servizio che sia, che produce per lui valore, attraverso un processo che supera i confini organizzativi interni e coinvolge tutte le componenti interessate alla sua realizzazione; l'interdipendenza sequenziale e reciproca tra le attività crea valore aggiunto, razionalizza i percorsi e ne garantisce l'integrazione, consente di raggiungere l'obiettivo in maniera più efficace ed efficiente, garantisce il più elevato livello di soddisfazione.

La gestione delle attività per processo rappresenta quindi la visione organizzativa verso cui UNIFI deve tendere; l'obiettivo gestionale dell'Università è quello di modellare secondo un'ottica virtuosa di domanda/offerta tutti i rapporti che si instaurano fra un soggetto richiedente un prodotto/servizio e il soggetto che lo deve fornire, in modo che gli scambi fra operatori siano efficienti, efficaci e governati in funzione delle aspettative di risultato.

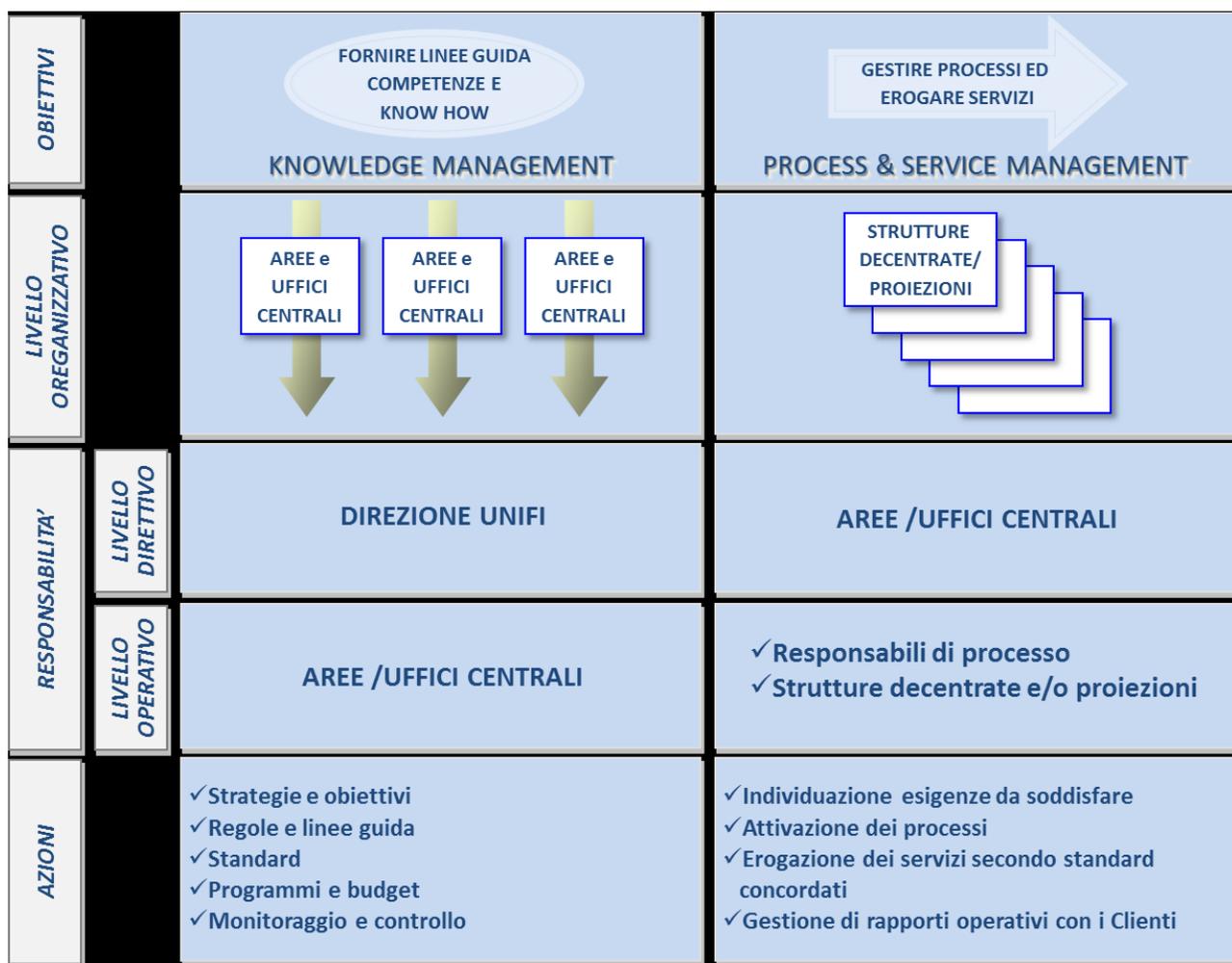
Per definire e mettere a punto il modello gestionale-organizzativo la metodologia fa riferimento a tre dimensioni di riferimento:

- La **dimensione professionale**: rappresenta il "come fare". Definisce gli standard ed i protocolli tecnici da utilizzare nei processi rilevanti. Ha la responsabilità di ottimizzare e migliorare gli standard di riferimento, i parametri ottimali di assorbimento delle risorse, gli indicatori di performance. Tale dimensione trova risposta nelle Unità organizzative di vertice e si articola nelle strutture professionali che le compongono;
- La **dimensione di processo/servizio**: costituisce il "cosa fare". Comporta la necessità di programmare, organizzare e gestire le risorse ed i fattori produttivi assegnati ai processi, allo scopo

di raggiungere gli obiettivi definiti in fase di programmazione nel rispetto dei criteri d'efficienza (utilizzo ottimale delle risorse) ed efficacia (raggiungimento del risultato). Tale dimensione taglia orizzontalmente le diverse competenze professionali e trova compiutezza nella composizione dei processi sviluppati in UNIFI attraverso una progressiva aggregazione di fasi ed attività;

- La **dimensione territoriale**: rappresenta il “dove fare”. Presuppone la necessità di individuare e definire il sistema di attività e di responsabilità delle strutture centrali e di quelle decentrate che operano a servizio dei Dipartimenti e degli altri clienti interni.

La figura successiva illustra la logica da seguire per la definizione del modello gestionale-organizzativo:



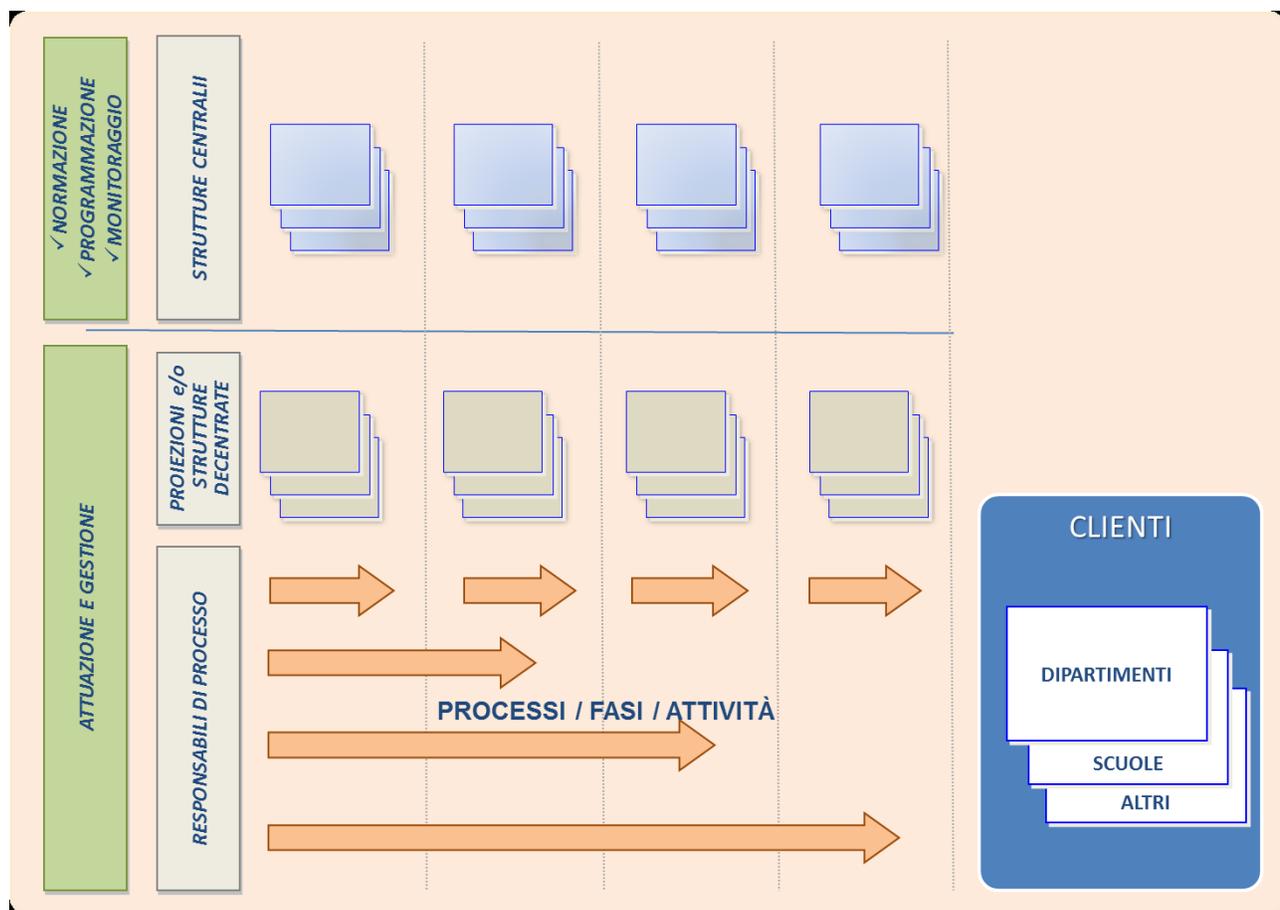
La necessità di individuare correttamente le strutture preposte alla definizione di regole e linee guida rispetto a quelle maggiormente orientate all'erogazione dei servizi ed alla gestione dei processi porta a classificare le funzioni oggetto di analisi e successivo ridisegno come segue:

- normazione**: sono le funzioni tipiche di struttura “centrale” finalizzate alla definizione delle linee guida, degli standard, dei protocolli tecnici, delle regole in relazione alle quali organizzare e gestire le attività. E' una funzione di fondamentale importanza in quanto esprime e capitalizza il know-

how aziendale, lo rende trasparente agli operatori, garantisce tra le varie strutture univocità di approccio e coerenza nei comportamenti operativi;

- b) **programmazione**: è l'area finalizzata alla definizione degli obiettivi ed alla predisposizione dei programmi operativi. E' essenziale per poter organizzare secondo criteri di efficacia ed efficienza l'utilizzo e l'allocatione delle risorse interne/esterne, gestire i fattori produttivi, governare le attività, garantendo il rispetto dei tempi e degli obiettivi attesi;
- c) **attuazione**: è la fase operativa di realizzazione delle attività;
- d) **monitoraggio**: tale fase rappresenta il momento di necessaria verifica, amministrativa e gestionale, del funzionamento del processo, della misurazione delle performance, dell'effettivo raggiungimento dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi attesi. Rappresenta quindi una funzione di estrema rilevanza, utile a formulare valutazioni, a verificare la bontà delle scelte effettuate, a ridefinire - se necessario - obiettivi e scelte strategiche/operative, a rivedere l'allocatione delle risorse e dei fattori produttivi sulla base di criteri di coerenza, appropriatezza, efficacia ed efficienza gestionale.

La figura successiva illustra la suddivisione delle funzioni tra strutture amministrative centrali e periferiche, evidenziando come le prime abbiano il compito di gestire il sistema di regole in chiave unitaria ed omogenea, le seconde siano orientate alla gestione dei processi ed all'erogazione dei servizi nell'ottica della soddisfazione del cliente.



### 3. Fasi di progetto e attività

Il progetto di definizione del modello gestionale e mappatura dei principali processi di UNIFI è suddiviso in 3 fasi logiche, tra di loro consequenziali:

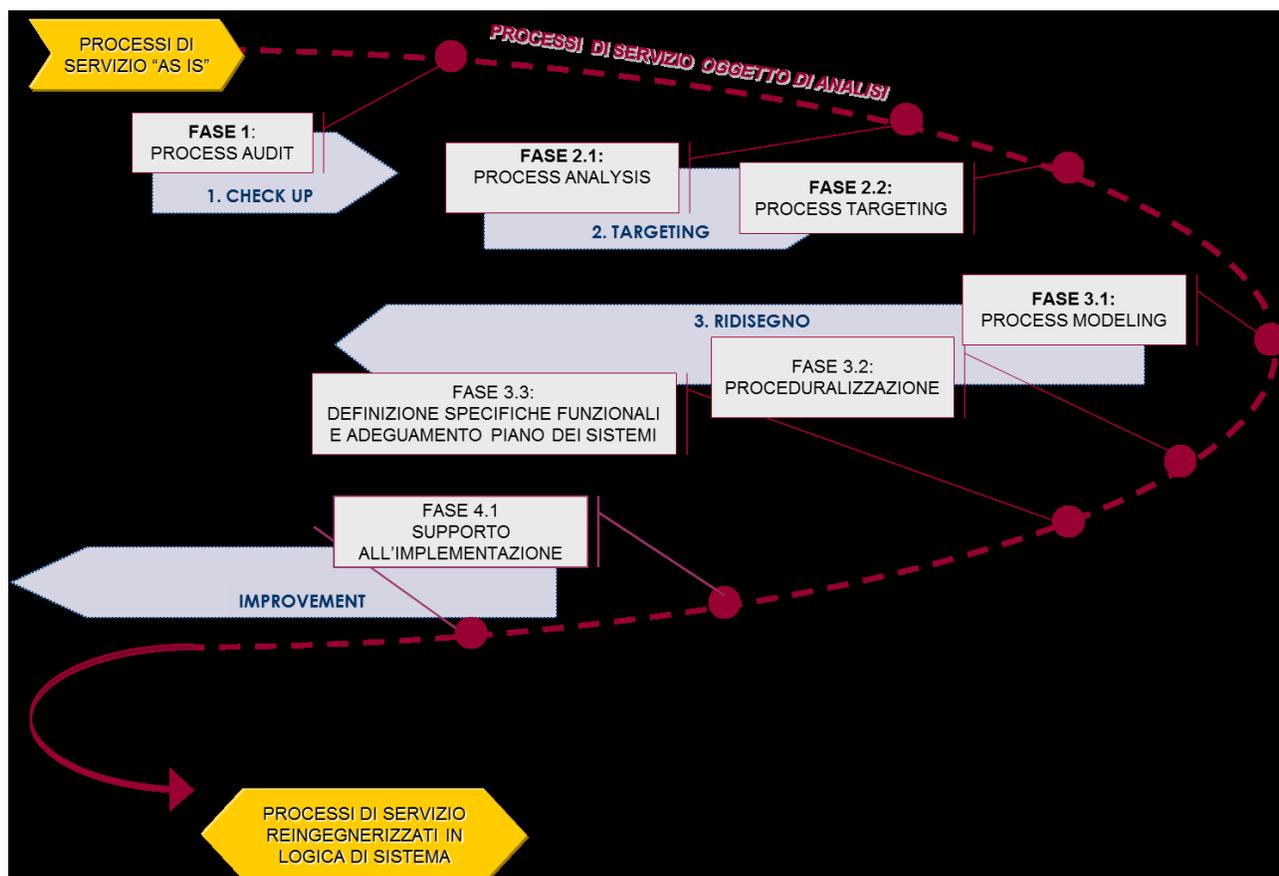
*Fase 1* - Analisi AS IS e mappa degli attuali macro-processi

*Fase 2* - Definizione del modello gestionale di riferimento

*Fase 3* - Ridisegno dei seguenti processi:

- contabili-amministrativi
- gestionali-amministrativi a supporto della ricerca
- gestionali-amministrativi a supporto della didattica

Nella figura successiva si riporta il percorso operativo da seguire per l'analisi ed il ridisegno dei processi; di seguito si illustra il contenuto delle tre fasi di lavoro.



#### Fase 1

La fase di analisi AS IS è finalizzata a rilevare lo stato dell'arte della "macchina gestionale-amministrativa". La profondità dell'analisi è funzionale all'acquisizione degli elementi utili alla definizione e messa a punto del modello di riferimento. Nello specifico la fase - che non dovrà

dispersi in analisi di eccessivo dettaglio non coerenti con l'obiettivo che ci si pone - prevede:

1) analisi dei principali aspetti gestionali-amministrativi, da condurre anche attraverso check-list strutturate progettate ad hoc, e predisposizione di una mappa organica dei macroprocessi/processi, con identificazione delle relative relazioni. Si prevede di coinvolgere tutte le unità organizzative di vertice dell'Ateneo, come ridefinite dall'ultimo provvedimento di riorganizzazione:

- Area Affari Generali, Istituzionali e Legali
- Area Comunicazione e Relazioni Esterne
- Area Didattica e Servizi agli Studenti
- Area Gestione del Personale
- Area Programmazione, Controllo e Sviluppo organizzativo
- Area Ricerca e Relazioni Internazionali
- Area Servizi Economici e Finanziari
- Area Servizi Tecnici, Sicurezza e Patrimonio
- CsaVRI – Trasferimento dell'Innovazione
- CSIAF – Servizi Informatici d'Ateneo
- Polo Biomedico e Tecnologico - DIPINT
- Servizi di Polo
- Sistema Bibliotecario d'Ateneo
- Sistema Museale d'Ateneo – Museo di Storia Naturale

2) rilevazione, per ogni processo, del sistema delle responsabilità, con riferimento alle strutture, agli attori coinvolti ed al livello "territoriale" (centro-periferia) di riferimento;

3) identificazione, sempre, per ogni processo, delle principali attività e degli strumenti utilizzati (sistemi informativi, procedure, ecc.);

4) rilevazione dei principali dati dimensionali e delle performance di processo AS IS attraverso il seguente sistema di indicatori:

- indicatori di *input*: finalizzati alla misurazione delle risorse (finanziarie, economiche e fisiche) effettivamente impiegate per la realizzazione delle attività;
- indicatori sui *processi*: funzionali alla misurazione continuativa dei tempi e delle attività di processo. In tale ottica sarà oggetto di misurazione la qualità dei processi organizzativi (coerenza con i documenti di pianificazione, sistemi informativi di supporto adeguati, utilizzo di strumenti di comunicazione appropriati con gli utenti dei servizi, ecc..) e gli indicatori verranno selezionati in funzione degli specifici aspetti della "qualità gestionale" che si desidera misurare;
- indicatori di *output*: utili alla misurazione sia della quantità che della qualità dei servizi erogati; a tal fine si utilizzeranno misure rappresentative dei fattori in grado di incidere maggiormente sulla percezione dell'efficacia e dell'efficienza da parte della Direzione e dei clienti serviti;
- indicatori di *risultato*: informazioni attraverso le quali misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- indicatori di *efficienza*: consentono di verificare se le attività siano state poste in essere nel modo più appropriato e conveniente. In tale ottica sarà oggetto di misurazione l'attitudine dei diversi processi a trasformare le "risorse" in "prodotti/servizi";
- indicatori di *efficacia*: consentiranno di determinare in maniera tangibile in quale misura siano stati annualmente conseguiti gli obiettivi prefissati dalla Direzione;

5) identificazione dei gap (gap analysis), delle aree di disvalore e dei possibili percorsi di miglioramento.

## **Fase 2**

Come accennato, la fase di analisi consentirà di disporre di tutte le informazioni utili per la messa a punto del modello gestionale-amministrativo. La fase dovrà prevedere:

- la concettualizzazione del modello di riferimento
- la sua formalizzazione in un apposito documento
- l'identificazione delle strutture amministrative centrali a regime, secondo criteri di efficacia ed efficienza, con la relativa articolazione
- l'identificazione delle soluzioni organizzative più idonee per la gestione delle attività di “presidio territoriale”, garantendo nel contempo unitarietà aziendale e di processo, semplicità e flessibilità organizzativa. L'impianto dovrà prevedere il definitivo superamento dei Poli e la messa a punto di soluzioni che consentano di superare la frammentazione gestionale e permettano di omogeneizzare la disponibilità di know-how e di competenze
- l'identificazione di soluzioni organizzative che consentano di integrare pienamente il DIPINT con i processi di supporto alla didattica ed alla ricerca di Ateneo
- la definizione del sistema di responsabilità a regime

## **Fase 3**

Una volta messo a punto e formalizzato il modello gestionale-amministrativo di riferimento sarà possibile procedere alla reingegnerizzazione di dettaglio dei seguenti processi di interesse alla luce dei cambiamenti indotti dalla Legge 240/2010:

- contabili-amministrativi
- gestionali-amministrativi a supporto della ricerca
- gestionali-amministrativi a supporto della didattica

Coerentemente con la metodologia di cui alla fase di analisi il ridisegno dei processi comporterà:

- la definizione TO BE del sistema di responsabilità, con particolare riferimento alle responsabilità delle strutture centrali e di quelle periferiche più orientate all'erogazione dei servizi;
- la definizione TO BE del sistema delle attività, alla luce dei nuovi regolamenti operativi di Ateneo e della conseguente identificazione di quali e quanti dipartimenti/scuole saranno costituiti, in che modo, con quali responsabilità e ambiti di azione. Il ridisegno dei processi dovrà identificare tutta la sequenza delle attività;
- la definizione TO BE delle performance di processo e dei relativi standard di servizio, attraverso la messa a punto di un appropriato sistema di indicatori in grado di misurare in modo compiuto ed organico la performance.

## **4. Organizzazione di progetto**

Al fine di garantire il buon esito dell'operazione e la realizzazione di un percorso partecipato e condiviso si ipotizza l'attivazione di un sistema di governance articolato su tre livelli:

- 1) *Cabina di regia*: è il tavolo di lavoro che gestisce in termini strategici l'operazione, ne garantisce il governo complessivo, assume le decisioni di competenza. Verifica la corretta attuazione del percorso, la correttezza metodologica, la realizzazione dei meccanismi di integrazione, il raggiungimento degli obiettivi. E' costituito al più alto livello direzionale dai rappresentanti UNIFI (Direttore più gruppo di Dirigenti maggiormente coinvolti);
- 2) *Project management*: è il gruppo a forte contenuto professionale preposto alla messa a punto dei metodi e degli strumenti, alla programmazione, controllo e monitoraggio delle attività progettuali. E' governato da un referente scientifico UNIFI e da un referente tecnico esterno;
- 3) *Livello tecnico-operativo*: ha la responsabilità operativa della realizzazione e attuazione delle attività; risponde al project management delle attività effettuate, degli standard di qualità da rispettare, del rispetto dei tempi. E' costituito dagli operatori tecnici dell'Università (personale sia degli Uffici centrali che delle Strutture decentrate) e da ricercatori in formazione (assegnisti) con il supporto di professionisti esterni. Tale livello organizzativo si articola in più tavoli di lavoro, in funzione dei processi oggetto di analisi e dei livelli "territoriali" di riferimento.

L'organizzazione di progetto dovrà rispondere a due requisiti:

- 1) *Forte contenuto formativo*: il progetto dovrà essere caratterizzato da una continua formazione "on the job", in modo da consentire agli operatori di prendere consapevolezza delle problematiche, di acquisire le giuste metodologie, di capitalizzare l'esperienza, di perseguire un approccio al lavoro basato su aspettative di risultato e raggiungimento di obiettivi, di acquisire autonomia e specifiche competenze;
- 2) *Forte coinvolgimento operativo*: al fine di ridurre i costi e garantire l'auspicata partecipazione degli operatori sarà privilegiata una metodologia che prevede:
  - la preventiva messa a punto di tecniche e strumenti di rilevazione, la cui progettazione sarà a carico dei soggetti preposti al project management ed al monitoraggio e controllo delle attività;
  - il diretto coinvolgimento sul campo dei gruppi di lavoro, cui affidare le attività di analisi AS IS, attività che sarà comunque continuamente supportata dal punto di vista metodologico e potrà prevedere interventi "per eccezione" in presenza di difficoltà o di situazioni particolarmente complesse;
  - un maggiore coinvolgimento nell'attività di definizione del modello e ridisegno TO BE dei processi da parte del gruppo di supporto esterno, in relazione allo svolgimento di fasi di lavoro a maggior contenuto professionale.

## **5. Tempi e costi**

La durata della prima fase del progetto è preventivabile in circa 12 mesi, con la seguente tempistica:

- o Produzione strumenti e formazione iniziale: entro 2 mesi dall'avvio
- o Analisi AS IS e mappatura dei processi: entro 4 mesi dall'avvio
- o Definizione del modello: entro 5 mesi dall'avvio
- o Ridisegno TO BE dei seguenti processi:

- Didattica e ricerca, con riferimento agli aspetti gestionali e amministrativi: entro 8 mesi dall'avvio
- Contabili-amministrativi: entro 12 mesi dall'avvio

La seconda fase, da realizzarsi nel corso del secondo anno, prevede l'estensione della metodologia a tutte le aree dell'Ateneo.

## **B. PIANO-OBIETTIVI 2013-2015**

Il Macro-Obiettivo del biennio 2012-2013 rappresenta la “stella polare” per l'insieme delle varie strutture che insieme compongono la tecno-struttura dell'Università di Firenze: esso costituisce il principale riferimento per le attività che nel corso del biennio 2014-15 saranno sviluppate dall'apparato tecnico-amministrativo poiché coinvolge tutte le strutture in un'attività che va dal semplice ripensamento della propria missione e delle proprie competenze alla revisione dei processi e della struttura organizzativa.

Per il 2013 si porteranno a compimento gli obiettivi dal piano-programma 2012-13; contemporaneamente, nella seconda metà dell'anno verrà progressivamente implementata la nuova metodologia di fissazione degli obiettivi e di verifica dei risultati che, partendo dalla pianificazione strategica di medio periodo consentirà di fissare, a cascata, gli obiettivi della Direzione Generale, delle Aree dirigenziali, del personale direttivo titolare di incarichi di responsabilità e la performance organizzativa per il resto del personale tecnico-amministrativo a livello di struttura aggregata (Area dirigenziale, Dipartimento).

Il riepilogo del piano-obiettivi 2013-15 a livello di aree dirigenziali è contenuto nella schede che seguono; successivamente verranno riproposti gli obiettivi 2013 fissati per la Direzione Generale (anno di conclusione dell'attuale mandato).

Area AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	peso	PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI											
		2013												2014												2015											
OBIETTIVO / Fase		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>B) Protocollo unico d'Ateneo</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
B.4 Attuazione sperimentale del protocollo unico sia attraverso l'adeguamento del sistema informativo ...																																					
B.5 ... sia attraverso la formazione del personale addetto																																					
B.6 Esercizi, o in parallelo con l'attuale sistema, da parere di alcune strutture individuate e verifica delle eventuali problematiche																																					
B.7 Estensione all'intera organizzazione del protocollo unico																																					
<b>C) Ridefinizione delle competenze dell'Area, sulla base del nuovo modello organizzativo</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
C.4 Individuazione dei ruoli e delle responsabilità																																					
C.5 Riorganizzazione degli uffici coinvolti																																					
<b>D) Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
D.6 Organizzazione di incontri mirati (focus, interviste, ecc) e studio dei ruoli organizzativi																																					
D.7 Individuazione delle criticità nei processi, definizione delle metriche e degli indicatori di riferimento, definizione dei gap da colmare																																					
D.8 Proposta di soluzioni delle problematiche individuate (formazione, interventi organizzativi, reingegnerizzazione processi, ecc)																																					
<b>Piano-programma 2014-15</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1) Formulazione del piano strategico (piano a medio termine)																																					
2) Presentazione e discussione piano strategico																																					
3) Approvazione piano strategico																																					
4) Identificazione degli obiettivi/target della Direzione Generale (piano a breve termine) 2014-15																																					
5) Identificazione degli obiettivi/target dei Dirigenti 2014-15																																					











	2013	2014	2015
Area DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	PIANO DEI TEMPI	PIANO DEI TEMPI	PIANO DEI TEMPI







Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ORG.VO		PIANO DEI TEMPI 2013												PIANO DEI TEMPI 2014												PIANO DEI TEMPI 2015											
OBBIETTIVO / Fase	peso	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>A) Organizzazione dell'Area alla luce del più ampio progetto di riorganizzazione delle Aree Dirigenziali e delle strutture di ricerca e didattica</b>																																					
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
A3. Individuazione dell'articolazione in processi e sottoprocessi dell'Area																																					
A4. Individuazione dei ruoli e delle posizioni organizzative, con relativi profili, competenze e capacità																																					
A5. Riorganizzazione degli uffici, con redistribuzione di competenze e persone																																					
<b>B) Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità</b>																																					
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
B5. Analisi/studio delle posizioni organizzative, dei ruoli, delle relative competenze e capacità.																																					
B6. Organizzazione di incontri mirati (focus, interviste, ecc) e studio dei ruoli organizzativi.																																					
B7. Individuazione delle criticità nei processi, definizione delle metriche e degli indicatori di riferimento, definizione dei gap da colmare.																																					
B8. Proposta di soluzioni alle problematiche individuate (formazione, interventi organizzativi, reingegnerizzazione processi, ecc).																																					
<b>C) Attuazione del Progetto CAF</b>																																					
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
C6. Predisposizione piano miglioramento																																					
C7. Attuazione del piano di miglioramento proposto																																					
C8. Incontro con il personale Area per la condivisione delle azioni di miglioramento da intraprese																																					
C9.Verifica delle azioni intraprese e del materiale raccolto in tutte le fasi																																					



Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI		PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI											
		2013												2014												2015											
OBIETTIVO / Fase	peso	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>B) Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità</b>																																					
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
B5. Analisi/studio delle posizioni organizzative, dei ruoli, delle relative competenze e capacità.																																					
B6. Organizzazione di incontri mirati (focus, interviste, ecc) e studio dei ruoli organizzativi.																																					
B7. Individuazione delle criticità nei processi, definizione delle metriche e degli indicatori di riferimento, definizione dei gap da colmare.																																					
B8. Proposta di soluzioni alle problematiche individuate (formazione, interventi organizzativi, reingegnerizzazione processi, ecc).																																					
<b>D) Attività di supporto per la partecipazione al Bando per la Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 (VQR 2004-2010)</b>																																					
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
D.2) Attività di referente dell'Ateneo per l'ANVUR																																					
D.9) Diffusione dei risultati della valutazione di merito svolta dall'ANVUR , articolata per Area, per Dipartimento e della valutazione delle attività di terza missione (brevetti, spin-off, ecc)																																					
<b>Piano-programma 2014-15</b>																																					
1) Formulazione del piano strategico (piano a medio termine)																																					
2) Presentazione e discussione piano strategico																																					
3) Approvazione piano strategico																																					
4) Identificazione degli obiettivi/target della Direzione Generale (piano a breve termine) 2014-15																																					
5) Identificazione degli obiettivi/target dei Dirigenti 2014-15																																					
6) Identificazione degli obiettivi/target del personale Cat. D ed EP titolare di incarichi di responsabilità 2014-15																																					
7) Identificazione obiettivi/target a livello di struttura aggregata (Area dirigenziale, Dipartimento ecc.) per premialità altro personale 2014-15																																					
8) Assegnazione dei budget																																					
9) Monitoraggio degli obiettivi																																					
10) Controlli in itinere																																					
11) Valutazione dei risultati																																					
12) Indagine sul benessere organizzativo																																					
13) Indagine customer satisfaction																																					
14) Attività di semplificazione e riduzione dei costi																																					
<b>TOTALE</b>																																					
OBIETTIVO / Fase	% tot	2013												2014												2015											
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI		PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI											





Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	PIANO DEI TEMPI	PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI																								
		2013												2014												2015												
OBIETTIVO / Fase	peso																																					
<b>A- RAZIONALIZZAZIONE E RISTRUTTURAZIONE DEI PROCESSI MANUTENTIVI DI CARATTERE ORDINARIO E STRAORDINARIO</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
<i>prosecuzione 2012</i>																																						
a3-attività contrattuale (per istruttoria fornitura lavori, servizi e forniture) conseguente alla stima di spesa derivante dall'analisi degli interventi e dei programmi																																						
a4 - razionalizzazione della gestione e del costo per la manutenzione ordinaria in relazione alla capacità professionale manutentiva in amministrazione diretta																																						
<b>B- COMPLETAMENTO LAVORI E TRASFERIMENTO DELLE RESIDENZE UNIVERSITARIE AI SOGGETTI GESTORI DEL D.S.U.</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
<i>prosecuzione 2012</i>																																						
B6. Consegna della residenza Val di Rose all'ARSDU (o a CEUR)																																						
B7. Trasferimento della proprietà della residenza Val di Rose all'ARSDU (o a CEUR)																																						
<b>C) RIDEFINIZIONE DELLE COMPETENZE DELL'AREA, SULLA BASE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
<i>prosecuzione 2012</i>																																						
C.4 Individuazione dei ruoli e delle responsabilità																																						
C.5 Riorganizzazione degli uffici coinvolti																																						
<b>Piano-programma 2014-15</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
1) Formulazione del piano strategico (piano a medio termine)																																						
2) Presentazione e discussione piano strategico																																						
3) Approvazione piano strategico																																						
4) Identificazione degli obiettivi/target della Direzione Generale (piano a breve termine) 2014-15																																						
5) Identificazione degli obiettivi/target dei Dirigenti 2014-15																																						



CSAVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE		PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI												
		2013												2014												2015												
OBIETTIVO / Fase	peso																																					
<b>A) Completamento dell'adattamento della normativa di Ateneo sul trasferimento tecnologico (brevetti/laboratori congiunti/spin-off,c/terzi) e implementazione nuove procedure collegate</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
<i>prosecuzione 2012</i>																																						
a3) Messa a punto di procedure di implementazione dei nuovi regolamenti (compresi Spin-off, Laboratori congiunti)																																						
<b>B) Estensione e consolidamento dei processi con l'esterno per trasferimento e valorizzazione delle conoscenze UNIFI</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
<i>prosecuzione 2012</i>																																						
b5) Programmazione strategica Sportello APRE Toscana e Comitato regionale Sportello: conclusione start-up																																						
<b>C) Costituzione e messa a punto di strumenti di controllo, valutazione e comunicazione di sistema di processi di CsaVRI</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
<i>prosecuzione 2012</i>																																						
c3) Progettazione e implementazione del Portale di CsaVRI																																						
c4) Produzione di analisi, documentazione e comunicazione efficaci per ricerca e innovazione																																						
<b>D) Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
<i>prosecuzione 2012</i>																																						
d6) Organizzazione di incontri mirati (focus, interviste, ecc) e studio dei ruoli organizzativi																																						
d7) Individuazione delle criticità nei processi, definizione delle metriche e degli indicatori di riferimento, definizione dei gap da colmare																																						
d8) Proposta di soluzioni delle problematiche individuate (formazione, interventi organizzativi, reingegnerizzazione processi, ecc)																																						
<b>Piano-programma 2014-15</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	







OBIETTIVO / Fase	%																								
	tot	2013								2014								2015							
POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO - DIPINT		PIANO DEI TEMPI								PIANO DEI TEMPI								PIANO DEI TEMPI							















SISTEMA MUSEALE D'ATENEIO - MUSEO DI STORIA NATURALE		PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI												PIANO DEI TEMPI											
		2013												2014												2015											
OBIETTIVO / OBIETTIVO PARZIALE / Fase		peso																																			
<b>1. INTERVENTI MIGLIORATIVI PER LA CONSERVAZIONE E LA FRUIZIONE DELLE COLLEZIONI</b>																																					
<b>1) Conservazione delle collezioni: studio delle condizioni microclimatiche all'interno delle varie Sezioni</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
2. Progettazione impianti di climatizzazione per tutte le sezioni del Museo																																					
3. Realizzazione e verifica																																					
<b>2) Interventi per il miglioramento della fruizione delle collezioni: realizzazione del servizio di mobile tagging</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
2. Attivazione del servizio di mobile tagging presso la sezione di Antropologia e Etnologia																																					
<b>3) Interventi per il miglioramento della fruizione delle collezioni: realizzazione di guide multimediali su smartphone</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
2. Creazione di reti wi-fi all'interno dei percorsi museali																																					
3. Allestimento del servizio presso la sezione di Mineralogia																																					
4. Allestimento del servizio presso la sezione di Antropologia e Etnologia																																					
<b>4. REALIZZAZIONE NUOVO SITO WEB DEL MUSEO ED INSERIMENTO DELLE BANCHE DATI CATALOGRAFICHE</b>		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<i>prosecuzione 2012</i>																																					
3. Identificazione struttura di riferimento e affidamento della realizzazione																																					
4. Interazione con i social networking e identificazione dei processi di implementazione e manutenzione																																					
5. Verifica funzionalità																																					
2. Realizzazione accesso web attraverso il sistema SIGEC-WEB																																					





## C. OBIETTIVI DELLA DIREZIONE GENERALE

A regime, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 40% in relazione ai risultati relativi agli obiettivi gestionali specifici contenuti nel piano triennale approvato dal CdA ad inizio anno;
- b. 20% in base alla soddisfazione espressa dagli utenti in relazione all'operato generale della Direzione Amministrativa e dei servizi gestionali-amministrativi;
- c. 20% considerando indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi gestionali-amministrativi;
- d. 20% in relazione agli obiettivi generali di Ateneo.

Per l'esercizio 2013 (anno di scadenza dell'attuale mandato di Direttore Generale), e comunque fino a quando non sarà stato perfezionato il sistema di misurazione e valutazione della performance, la performance del Direttore generale sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) 80% risultati relativi agli obiettivi gestionali specifici;
- b) 10% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione all'operato generale della Direzione Amministrativa e dei servizi gestionali-amministrativi;
- c) 10% risultati su obiettivi generali di Ateneo.

In relazione ai criteri di valutazione, viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori:

- 1 – Insufficiente
- 2 – Minimo
- 3 – Accettabile
- 4 – Adeguato alle attese
- 5 – Superiore alle attese

Relativamente al punto a), gli obiettivi sono stati selezionati all'interno del più ampio programma che la Direzione Amministrativa/Generale ha inteso perseguire nel corso del proprio mandato<sup>5</sup>. Tale programma, attraverso azioni e progetti specifici, è finalizzato ad assicurare:

1. una organizzazione dinamica ed al passo coi tempi;
2. una politica del personale organica e coerente con gli obiettivi di trasparenza nella gestione e di valorizzazione delle professionalità, dell'impegno e dell'assunzione di responsabilità;
3. un investimento adeguato nell'innovazione.

In questa prospettiva si evidenziano, per maggiore chiarezza, le categorie di obiettivi che verranno perseguiti nel triennio 2011-13, ferma restando la possibilità di integrazione/rimodulazione in corso d'opera:

---

<sup>5</sup> Il mandato è cominciato il 20 settembre 2010 e si protrarrà fino al 31 ottobre 2013.

1	<b>MODELLO ORGANIZZATIVO</b>	
1.1	Disegno organizzativo	2011
1.2	Definizione responsabilità e finalità (mission) di Aree e Servizi/Uffici	2011
1.3	Attivazione e consolidamento del Dipartimento Interistituzionale Integrato (DIPINT)	2011-12-13
1.4	Definizione competenze (attività) ed organici di Aree e Servizi/Uffici	2012
1.5	Microanalisi organizzativa (processi, dotazioni organiche e carichi di lavoro)	2012
1.6	Definizione profili di ruolo (profilo di ruolo atteso e ricoperto; analisi competenze; verifica pesatura posizioni; valutazione prestazioni; valutazione potenziale).	2013
1.7	Verifica del disegno organizzativo (esteso alla strutture decentrate)	2013
2	<b>PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>	
2.1	Definizione bilancio unico (finanziario) d'Ateneo e processo di budgeting	2012
2.2	Sperimentazione contabilità analitica e gestione per centri di costo	2012
2.3	Processo di progressiva introduzione della contabilità economico-patrimoniale e della contabilità analitica	2013
2.4	Revisione sistemi di controllo	2013
2.5	Modello per la determinazione del fabbisogno di personale tecnico-amm.vo e dirigente	2013
3	<b>SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE</b>	
3.1	Per dirigenti	2012
3.2	Per EP (revisione)	2013
3.3	Per Capi Servizio/Ufficio (revisione)	2013
3.4	P.T.A. (studio di fattibilità)	2013
3.5	Indagine customer satisfaction	2013
3.6	Miglioramento delle relazioni sindacali e del clima aziendale	2011-12-13
4	<b>RAZIONALIZZAZIONE ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE</b>	
4.1	Analisi ed ipotesi di razionalizzazione e contenimento dei costi nell'ambito dei Servizi generali	2012
4.2	Analisi ed ipotesi di programmazione, razionalizzazione e contenimento dei costi nell'ambito della gestione del patrimonio edilizio	2013
4.3	Razionalizzazione nella gestione degli acquisti di beni e servizi	2013
4.4	Operazioni immobiliari coerenti con la politica di contenimento dei costi	2011-12-13
4.5	Data-base per l'efficiente gestione del patrimonio immobiliare	2013
5	<b>REVISIONE (SOSTANZIALE) ASSETTO REGOLAMENTARE</b>	
5.1	Codice etico	2011
5.2	Regolamento per la istituzione ed il funzionamento dei Corsi di Master universitari	2011
5.3	Regolamento per la istituzione ed il funzionamento dei Corsi di Perfezionamento post laurea e dei Corsi di Aggiornamento Professionale	2011
5.4	Regolamento per il conferimento di assegni di ricerca (art. 22 L. 240/2010)	2011
5.5	Regolamento per il conferimento di borse di studio e borse di ricerca	2011

5.6	Regolamento per l'istituzione e il funzionamento dei Corsi di Dottorato di Ricerca e delle Scuole di Dottorato dell'Università degli Studi di Firenze	2011
5.7	Regolamento in materia di contratti per attività di insegnamento (art. 23 L. 240/2010)	2011
5.8	Regolamento in materia di incompatibilità e di autorizzazioni ad incarichi retribuiti per il personale docente e ricercatore	2011
5.9	Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell'Università degli Studi di Firenze	2011
5.10	Regolamento su Laboratori di ricerca Università – Soggetti esterni	2011
5.11	Regolamento Spin-off dell'Università di Firenze	2012
5.12	Statuto dell'Università di Firenze	2012
5.13	Regolamento per l'attribuzione della retribuzione aggiuntiva dei Ricercatori a tempo indeterminato	2012
5.14	Regolamento missioni e rimborsi spese	2012
5.15	Regolamento incentivo art. 92 del D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163	2012
5.16	Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato (art. 24 L. 240/2010)	2012
5.17	Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia (artt. 18 e 24 L. 240/2010)	2012
5.18	Regolamento di Ateneo per la sicurezza e la salute dei lavoratori	2012
5.19	Regolamento dei Dipartimenti	2012
5.20	Regolamento delle Scuole	2012
5.21	Regolamento Generale d'Ateneo	2012
5.22	Regolamento CUG	2012
5.23	Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità	2013
5.24	Regolamento delle spese in economia	2013
5.25	Regolamento in materia di accesso ai ruoli del personale tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Firenze	2013
6	<b>MIGLIORAMENTO SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	
6.1	Progetto sperimentale per l'apertura serale di alcune sedi didattiche	2011
6.2	Attivazione Call center	2012
6.3	Progetto Carta dello Studente (con servizi annessi)	2012-13
6.4	Progetto "Nuove Segreterie"	2013
7	<b>INNOVAZIONE</b>	
7.1	Registrazione elettronica degli esami	2011
7.2	Sportello APRE Toscana	2011
7.3	CUD e cedolini stipendi on line	2012
7.4	Gestione mobilità interna del PTA on line	2012
7.5	Gestione PEO on line	2012
7.6	Progetto tesi online: dematerializzazione delle tesi di laurea magistrale	2013
7.7	Nuovo Sito Web	2013
7.8	Manuale per l'immagine coordinata d'Ateneo	2013
7.9	DB sull'assegnazione e sulle destinazioni d'uso degli spazi disponibili	2013
8	<b>EDILIZIA E PATRIMONIO</b>	
8.1	Alienazione del complesso immobiliare di Villa La Quiete alle Montalve alla Regione Toscana	2011

8.2	Completamento dei lavori di recupero dei complessi immobiliari di via Gino Capponi	2011-2013
8.3	Completamento dei lavori di recupero della Chiesa dei Battilani	2011
8.4	Acquisto del complesso immobiliare La Torretta	2012
8.5	Cessione all'ARSDU della Residenza universitaria di via del Mezzetta	2012
8.6	Dismissione dell'immobile di via del Parione	2012
8.7	Dismissione dell'immobile Rotonda Brunelleschi	2013
8.8	Completamento della Residenza universitaria di San Salvi	2013
8.9	Completamento della Residenza universitaria Val di Rose a Sesto F.no	2013
8.10	Completamento della Residenza universitaria di via Romana	2013

Per il 2013 sono stati selezionati i seguenti 8 obiettivi (5 per la tipologia a), 1 per la tipologia b) e 2 per la tipologia c)):

**a1** – Verifica del nuovo modello organizzativo e revisione della Struttura amministrativa d'Ateneo in relazione alle innovazioni normative intervenute e all'analisi dei processi (ascrivibile alle categorie 1.1, 1.2 e 1.7)

Nel corso del 2011 si è provveduto a ridisegnare il modello organizzativo secondo le linee guida espresse dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di luglio dello stesso anno.

Nella prima fase, le modifiche dell'assetto hanno toccato le strutture che, attraverso una puntuale ridefinizione delle funzioni (mission) e delle responsabilità, sono state riallocate all'interno delle Aree secondo criteri di omogeneità. Successivamente si è entrati nel merito della micro-organizzazione per enucleare in maniera puntuale le competenze (attività) rilevate in ciascuna unità organizzativa, anche al fine di far emergere duplicazioni e sovrapposizioni di funzioni.

Tale attività è stata estesa anche alle nuove strutture dipartimentali che, relativamente alle attività amministrative e di servizio, si stanno progressivamente integrando con il resto dell'organizzazione. L'obiettivo atteso per il 2012, ossia che il nuovo modello organizzativo, tanto con riferimento alla Struttura amministrativa quanto alle nuove strutture dipartimentali, risultasse pienamente operante già a partire dal 1° gennaio 2013, si può ritenere pienamente raggiunto.

Si tratta ora di continuare in questa direzione, procedendo alla definizione ed all'integrazione nel sistema amministrativo dei servizi di supporto delle Scuole istituite di recente e di verificare, nel corso del 2013, l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione complessiva, anche alla luce del progetto in corso sull'analisi e la reingegnerizzazione dei processi; in questa fase, si procederà anche ad una rivisitazione della Struttura Amministrativa d'Ateneo per tenere conto, oltre che degli elementi appena evidenziati, anche degli sviluppi normativi intervenuti.

**a2** - Reingegnerizzazione di alcuni fondamentali processi amministrativi e gestionali (ascrivibile alla Categoria 1.5)

Il Consiglio d'Amministrazione, nella seduta di Dicembre 2011, ha approvato all'interno del Piano Obiettivi 2012-13<sup>6</sup> il Macro-Obiettivo 2012-13, articolato in "Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali" e "Ridefinizione dei processi contabili-amministrativi, didattica e ricerca (con riferimento agli aspetti gestionali e amministrativi)".

Nel corso del 2012 è stata effettuata una ricognizione dei processi sviluppati all'interno dell'Università di Firenze, con lo scopo di identificare quelli più rilevanti dal punto di vista del

<sup>6</sup> consultabile alla pagina: [http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/pianoobiettivi\\_2012.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/pianoobiettivi_2012.pdf)

“consumo” di risorse. Sulla base di questa rilevazione sono stati identificati i processi principali, sui quali è necessario concentrare l’attenzione. Nell’autunno del 2012, a partire dalla presentazione del progetto esecutivo da parte del Gruppo Galgano (23 ottobre), il team di progetto e la cabina di regia hanno stabilito di concentrare l’attività del 2013 sui seguenti processi:

<i>Cod - MACROPROCESSO / Processo</i>
B1000 - APPROVVIGIONAMENTI / Gestione spese in economia, trattativa privata e Consip
C0400 - ARCHIVI E PROTOCOLLO / Gestione flussi documentali (protocollo)
E1600 - COMUNICAZIONE / Web marketing e comunicazione integrata
F0800 - CONTABILITA' / Gestione compensi e missioni
F1900 - CONTABILITA' / Gestione spese
H0500 - EDILIZIA / Manutenzione ordinaria
I0400 - INTERNAZIONALIZZAZIONE / Gestione mobilità studentesca (in entrata e in uscita)
N0200 - PERSONALE /Concorsi/Selezioni personale
N1000 - PERSONALE / Gestione contratti di collaborazione e relativa liquidazione
N1100 - PERSONALE / Gestione delle presenze/assenze del personale
S0300 - SERVIZI ALLA DIDATTICA / Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)
S1600 - SERVIZI ALLA DIDATTICA / Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa
S1900 - SERVIZI ALLA DIDATTICA / Supporto alla valutazione/autovalutazione delle attività didattiche
T0100 - SERVIZI ALLA RICERCA / Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti/progetti finanziati
U0400 - SERVIZI GENERALI E LOGISTICA / Gestione aule e calendari didattici

Relativamente agli obiettivi della Direzione Generale, il target si intenderà raggiunto se entro il 31 dicembre 2013 sarà stata completata l’analisi AS IS per almeno 10 di questi processi e delineata la prospettiva TO BE per almeno 5 di essi.

**a3** - Definizione di un Modello per l’efficiente allocazione del personale tecnico-amministrativo nelle strutture universitarie (ascrivibile alla Categoria 2.5)

L’Art. 14 dello Statuto dell’Università degli Studi di Firenze emanato con Decreto rettorale, 6 aprile 2012, n. 329 – prot. n. 25730 prevede, tra le altre cose, che il Consiglio di Amministrazione deliberi le dotazioni organiche del personale tecnico-amministrativo e dei dirigenti dell’Ateneo.

Tale previsione statutaria, peraltro, riproduce senza modifiche una analoga previsione del precedente Statuto che non ha mai dato luogo nell’Università di Firenze, almeno negli ultimi anni, ad una definizione dell’organico di personale tecnico-amministrativo univoca, simultanea per tutte le strutture dell’Ateneo e fondata su elementi oggettivi.

I sempre più stringenti vincoli di natura finanziaria ed i limiti posti alla possibilità di reclutare personale sia di ruolo che non di ruolo, oltre che l’esigenza - molto sentita dall’attuale Amministrazione - che le motivazioni sottese ai vari processi decisionali siano sempre trasparenti

ed intelleggibili, impongono all'Ateneo di dotarsi di un "modello di determinazione dei fabbisogni di personale tecnico-amministrativo" fondato su una rigorosa analisi delle attività (richieste e/o da sviluppare).

Il modello dovrà essere fondato su parametri suscettibili di aggiornamento annuale e, quando possibile, di semplice rilevazione: questo consentirà di aggiornare tutti gli anni i fabbisogni, che saranno evidentemente variabili in funzione dell'andamento dei parametri adottati.

**a4 - Revisione del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e del Sistema contabile di Ateneo** (ascrivibile alle Categorie 2 e 5)

L'adeguamento della normativa dell'Università di Firenze al processo di riforma del Sistema universitario innescato dall'emanazione della legge 240/2010, ha richiesto e richiederà un profondo e capillare lavoro di revisione lungo tutto l'arco del periodo 2011-13.

Accanto a questo processo indotto da fattori esterni (e tralasciando il lavoro di frequente aggiornamento della regolamentazione interna causato da modifiche nella legislazione di riferimento o dalla necessità di adeguare le procedure per renderle più funzionali ed efficaci), vi è poi l'attività di revisione sostanziale di norme non più adeguate ai tempi, promossa autonomamente dello stesso Ateneo.

Tra le cose ancora da fare, nell'anno 2013 emerge su tutte la stesura del nuovo *Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità*, soprattutto in relazione al notevole impatto che esso avrà anche sul piano organizzativo. Come noto, infatti, il nuovo Regolamento prevederà l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale ed analitica all'interno del bilancio unico di Ateneo: si tratta di innovazioni che rivoluzionano le pratiche universitarie in materia di contabilità, e richiedono pertanto un monitoraggio ed un'attenzione costante. Nel corso del 2013 si dovrà procedere all'implementazione del bilancio unico (solo per questo anno in contabilità finanziaria), alla definizione del Regolamento ed alla predisposizione di tutti gli elementi necessari per poter transitare alla contabilità economico-patrimoniale a partire dal 1° gennaio 2014.

**a5 - Progetto Carta dello Studente (con servizi annessi)** (ascrivibile alla Categoria 6.3)

L'introduzione di questo particolare obiettivo è volto principalmente a sottolineare l'interesse dell'Amministrazione per le problematiche relative agli studenti, nella convinzione che è necessario riconsiderare alcune politiche dell'Ateneo nei loro confronti, prevedendo maggiori servizi e un loro più diretto coinvolgimento nelle questioni che li riguardano. Tutti gli osservatori sono infatti concordi nel pensare che la competizione tra gli Atenei per attrarre il maggior numero possibile di studenti (e, aggiungo, per attrarre i migliori) si svilupperà quasi interamente sull'offerta di servizi. Da questo punto di vista l'Università di Firenze sconta qualche ritardo nella disponibilità di strutture in condizione di accogliere adeguatamente gli studenti fuori sede, mentre appaiono comparabili con le altre realtà universitarie la disponibilità di strutture sportive e gli interventi in tema di diritto allo studio.

E' però forse possibile fare di più sul piano dei tempi e dei modi di fruibilità di alcuni servizi, aumentando nel contempo la capacità di ascolto delle loro istanze: su questo specifico fronte, dovranno essere sviluppati e differenziati i canali di contatto degli studenti con l'amministrazione (call center, Web, telefonini, appuntamenti) e definiti strumenti di verifica costante della customer satisfaction. Le "storiche" Segreterie studenti debbono sviluppare nei rapporti con gli studenti un approccio ancor più orientato alla facilitazione ed allo snellimento, sempre più facendo ricorso all'informatizzazione. In prospettiva, lo studente che si iscrive a Firenze deve sempre avere, fin dai primi momenti di contatto con l'Istituzione, la percezione di aver scelto una Università attenta alla

sua persona. Questo implica una rivisitazione critica di tutti i servizi offerti, a partire da considerazioni sulla logistica e sull' adeguatezza delle strutture nelle quali gli studenti vengono accolti e seguiti.

In questo contesto è possibile anche pensare all'erogazione di servizi aggiuntivi che risultino allo stesso tempo non onerosi per l'Università e vantaggiosi per gli studenti: è questa la sfida che si intende lanciare con questo Progetto.

L'ipotesi di lavoro è che ogni studente che si iscrive all'Università di Firenze debba essere dotato di una Carta che apra le porte ad una molteplicità di servizi (da definire e da incrementare col tempo): il possesso della Carta sarà obbligatorio ed a titolo oneroso. Il costo della Carta sarà ovviamente funzione dei servizi acquisibili attraverso di essa, che potranno anche essere oggetto di specifiche convenzioni con i soggetti che li erogano.

Il target si intenderà raggiunto a fronte della presentazione di un progetto esecutivo immediatamente attivabile.

**b1** - Indagine customer satisfaction (al fine di misurare la soddisfazione degli utenti per operato generale Direzione Amministrativa e per Servizi gestionali ed Amministrativi (ascrivibile alla Categoria 3.5)

La prospettiva dell'Amministrazione è l'ambizione di realizzare un apparato amministrativo che non dimentichi la tutela della regola, purché questo non diventi un fine ultimo dell'attività; un rispetto della norma che diventi un punto di forza di un'azione ordinata e corretta e che tuteli, attraverso le regole, tutti i soggetti coinvolti nei loro diritti. Bisogna, in sostanza, che il rispetto della regola non prevalga sul servizio all'utente, che deve invece diventare la bussola dell'agire e dei comportamenti di ogni persona, in un contesto in cui l'azione amministrativa tenda sempre più a risolvere i problemi un attimo prima che essi vengano percepiti come tali.

La verifica della soddisfazione degli utenti diventa perciò un elemento imprescindibile di una Amministrazione che si ponga in un'ottica di servizio e faccia propri i valori del cambiamento e dell'innovazione: in questo senso le indagini di *customer satisfaction* dovranno diventare parte integrante del sistema di valutazione.

Nel corso del 2013 sarà perciò definito e testato il modello di verifica della *customer satisfaction* che a partire dal 2014 dovrà essere integrata nella valutazione delle strutture da parte del Nucleo di valutazione e degli Organi di governo.

**c1** - Miglioramento performance d'Ateneo

**c2** - Miglioramento rapporto Spese fisse / FFO

La performance del Direttore Generale non può essere considerata avulsa dall'andamento generale dell'Ateneo. In questo senso, la scelta di alcuni elementi in grado di rappresentare lo stato di "salute" e l'andamento dell'istituzione appare ineludibile.

Tra i molti indicatori che ormai vengono annualmente prodotti da vari organismi (istituzionali e non), si propongono – per il loro elevato valore segnaletico - quelli relativi alla c.d. "quota premiante" del FFO e al "tradizionale" rapporto Spese fisse / FFO "puro".

Il primo indicatore, che misura la performance annuale dell'Ateneo sulla domanda (17 %), sui risultati (17 %) e sulla ricerca (66 %), pone in relazione la percentuale acquisita dall'Ateneo sul Totale distribuito a livello nazionale come quota premiante del FFO con la percentuale acquisita dall'Ateneo come quota-base: l'assunto è che la performance è tanto più positiva quanto più è elevata la prima percentuale rispetto alla seconda.

Il secondo indicatore confronta il valore del rapporto conseguito (in media) nell'ultimo triennio, con l'analogo valore conseguito nel triennio precedente, in modo da evidenziare la tendenza al

miglioramento (o al peggioramento) di un indicatore cruciale per la vita dell'Ateneo, nei termini in cui evidenzia la quota di risorse statali non vincolata da spese fisse ed obbligatorie.

Relativamente all'anno 2013, per ciascun obiettivo vengono definiti un peso relativo e tre livelli di raggiungimento atteso, individuati secondo lo schema seguente:

- *Apprezzabile*: grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto);
- *Target*: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La Tabella 1 mostra gli obiettivi specifici della Direzione Generale con i relativi target individuati per il 2013:

*Tabella 1: obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2013*

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a1	Verifica del nuovo modello organizzativo e revisione della Struttura amministrativa d'Ateneo	20	3	4	5
a2	Reingegnerizzazione di alcuni fondamentali processi amministrativi e gestionali	10	3	4	5
a3	Definizione di un Modello per l'efficiente allocazione del personale tecnico-amministrativo	20	3	4	5
a4	Revisione del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e del Sistema contabile di Ateneo	20	3	4	5
a5	Progetto Carta dello Studente (con servizi annessi)	10	3	4	5
b1	Indagine customer satisfaction (per misurare la soddisfazione degli utenti per operato generale Direzione Amm.va e per Servizi gest. e Amm.vi)	10	2	3	4 / 5
c1	Miglioramento performance d'Ateneo espresso dalla differenza (% quota premiale UNIFI su TotNaz - % quota base UNIFI su TotNaz)	5	oltre - 0,1	da - 0,1 a 0,1	più di 0,1

c2	Miglioramento rapporto Spese fisse /FFO espresso dalla differenza (% rapporto AF/FFO puro medio ultimo triennio - % rapporto AF/FFO puro medio triennio precedente)	5	più di 1	da 1 a - 1	oltre -1
----	---	---	----------	------------	----------

Secondo il modello precedentemente definito, per ogni obiettivo viene individuata la percentuale di raggiungimento, secondo quanto evidenziato dal seguente prospetto:

Punteggio	% attribuita
< Apprezzabile	0
Target	100
Eccellenza	125

La valutazione degli obiettivi di tipo a) e b) si basa su elementi prevalentemente qualitativi, secondo la scala di valori precedentemente descritta, dove “Apprezzabile” sta per “superiore al minimo ma ancora non adeguata al target”; l’obiettivo c) considera invece le ultime variazioni numeriche rilevate da comunicazioni ministeriali e/o rinvenibili sui siti istituzionali.

La percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato.

La media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi costituisce la quota di premio variabile da attribuire al Direttore Generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo. Il raggiungimento di tutti gli obiettivi al livello del target darà origine all’erogazione dell’intera quota di risultato variabile, mentre i risultati al di sopra del valore target andranno a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi, ma non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

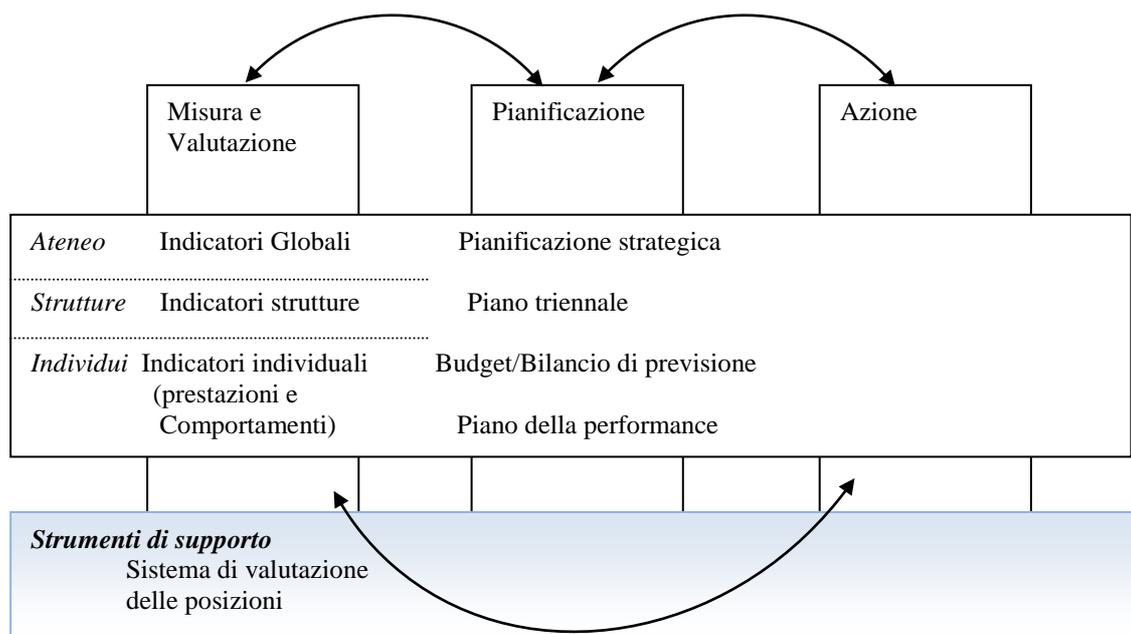
## 7. Descrizione del processo e azioni di miglioramento

Il ciclo della performance è articolato nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

La Fig. 1 mostra la rappresentazione del ciclo della performance implementato.

I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento: misura e valutazione, pianificazione e azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza della colonna 'Misura e valutazione' gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e, in corrispondenza della colonna 'Pianificazione', sono indicati i documenti da redigere a tali fini.



**Fig. 1** – Il ciclo della performance

La figura evidenzia anche come il funzionamento dell'intero ciclo della performance necessiti di un adeguato sistema di supporto.

I sistemi di supporto riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei

rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico, disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

Il perfezionamento di tali sistemi, solo abbozzati nel corso del biennio 2011-12, rappresenta senza ombra di dubbio uno degli obiettivi qualificanti e la principale azione di miglioramento da realizzare nel corso del triennio 2013-15.

Il Piano della Performance 2013-15 deve rappresentare per l'Università di Firenze un mezzo attraverso il quale valorizzare, ancor più che nel recente passato, la funzione gestionale dell'Ateneo. Tuttavia, il Piano non può essere ad uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve costituire uno strumento di governo e direzione dell'intero ateneo.

In quest'ottica, verrà seguito il seguente approccio:

1. Misurazione iniziale:
  - a. identificazione degli indicatori globali di Ateneo;
  - b. misurazione dei valori (disponibili più recenti) e posizionamento dell'Ateneo rispetto al contesto nazionale/regionale;
2. Individuazione delle aree di miglioramento (benchmarking e valutazioni interne);
3. Condivisione con gli Organi di Governo;
4. Definizione di un numero limitato di obiettivi da parte della Direzione Amministrativa relativi alla struttura gestionale amministrativa e tesi a supportare/facilitare il raggiungimento dei target sub 2);
5. Predisposizione della mappa delle responsabilità;
6. Individuazione e attribuzione degli obiettivi ai responsabili;
  - a. condivisione;
  - b. identificazione indicatori;
  - c. attribuzione degli obiettivi.
7. Definizione del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi;
8. Test e revisione del sistema.

L'implementazione è un processo complesso, che non può limitarsi alla stesura di un documento programmatico, ma riguarda il presidio dell'intero ciclo di vita del piano, prevedendo meccanismi di condivisione, monitoraggio e revisione.

Si evidenzia in particolare che:

- l'implementazione deve avere un **carattere plurale** in relazione al fatto che il risultato che si vuole perseguire è il frutto dell'azione coordinata di diversi soggetti all'interno dell'organizzazione: il che comporta almeno la condivisione del piano ai diversi livelli e la formazione per i soggetti responsabili delle azioni del piano;
- si tratta del **primo piano** che l'Ateneo dovrà approvare in modo formale ponendosi l'ambizioso obiettivo di un approccio completo a problematiche, seppur strettamente interconnesse, diverse e sicuramente complesse. Inoltre, per questo motivo, si tratterà necessariamente di una **sperimentazione**;
- si deve infine ricordare che la realtà su cui si interviene ha un carattere fortemente dinamico ed è quindi necessario prevedere **monitoraggi e revisioni in itinere**;

La definizione puntuale degli obiettivi da raggiungere, sia globali dell'organizzazione che amministrativo-gestionali, verrà effettuata nei prossimi mesi dopo aver garantito il necessario livello di discussione e accordo con tutti i soggetti interessati tra cui, in particolare, il Nucleo di

Valutazione di Ateneo, al quale l'art.2 della legge di riforma del sistema universitario attribuisce le funzioni previste per l'Organismo indipendente di valutazione della performance (art. 14 del Dlgs. n.150/2009).

Peraltro, il Nucleo di Valutazione/OIV, nella sua recente *Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni*, si è già espresso sull'argomento nei seguenti termini:

*“In merito all'integrazione di sistema, si sottolinea come l'efficienza-efficacia di tutto il processo di pianificazione, controllo e valutazione possa essere ulteriormente rafforzata attraverso un sistema organico che, oltre a recepire la previsione normativa, la sviluppi mediante gli strumenti propri della disciplina aziendalistica, di cui l'organizzazione in parte già si è dotata.*

*Lo stesso spirito di fondo del D.Lgs. n. 150/ 2009 è infatti proprio quello di perseguire un miglioramento qualitativo dei servizi, attraverso il coordinamento tra i diversi strumenti e processi di pianificazione e controllo. In tal ottica si segnala come lo strumento della Balanced Scorecard (Norton e Kaplan) rappresenti un riferimento metodologico particolarmente adeguato, peraltro già utilizzato con successo da amministrazioni pubbliche e private, nonché Atenei nazionali e internazionali. La prospettiva multidimensionale di questo strumento - integrando diverse singole prospettive (quella “financial”, cioè la prospettiva economico-finanziaria dell'Ente; quella degli “stakeholders”, cioè dei portatori di interessi rispetto all'Ente; quella “internal process” e quella “learning and growth”, cioè la prospettiva dell'apprendimento e della crescita) - ben si adatta ad essere declinata in una serie di indicatori di Ateneo (Del Sordo et al, 2007).*

*Nelle esperienze citate, ciascuna prospettiva consente poi di organizzare al meglio gli indicatori (già definiti dall'Ateneo in molteplici processi valutativi), in un sistema integrato di reportistica, che si consolida in un cruscotto direzionale predisposto in funzione delle necessità conoscitive degli organi di governo dell'Ateneo”.*

Tale indicazione è largamente condivisa e fatta propria dalla Direzione Generale che, insieme agli altri attori coinvolti, procederà nel corso dei prossimi mesi a **definire la proposta indicatori, obiettivi e target nella prospettiva del triennio 2014-16 per la Struttura amministrativa d'Ateneo**: tale fase si concluderà con un nuovo passaggio in Consiglio di Amministrazione, auspicabilmente entro il 31-12-2013.

Nonostante le prevedibili difficoltà, già evidenziate fin dalle *Note introduttive*, a tale prospettiva dovranno aderire, nel corso del triennio, anche le strutture dipartimentali dell'Ateneo, in quanto rappresentano una parte determinante (e predominante) della performance dell'Ateneo. Con la scomparsa delle Facoltà e il consolidamento dei budget dei Centri all'interno del budget del Dipartimento, esse sono ormai diventati gli unici ‘centri di produzione’ riconosciuti dall'organizzazione universitaria ovvero sono le strutture all'interno delle quali vengono svolti i suoi processi primari (didattica, ricerca e terza missione) e risultano, pertanto, assegnatarie della quota maggiormente significativa di risorse tecniche, economiche ed umane.

Naturalmente, nelle forme, nei modi e con i tempi che decideranno gli organi di governo dell'Ateneo.