



Università degli Studi di Firenze

Area Programmazione, Controllo e Sviluppo Organizzativo

Prot.68996..... del 3 luglio 2012

*Al Presidente
del Nucleo di Valutazione
Sede*

Si trasmette la Relazione sulla Performance ai fini della validazione da parte del Nucleo /Organismo Indipendente di Valutazione.

Con i migliori saluti

Il Dirigente
Dott.ssa Maria Orfeo

Il Direttore Amministrativo
Dott. Giovanni Colucci



Premessa

La Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche con delibera n. 5 del 2010, ha fornito le linee guida relative alla redazione ed adozione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009.

In riferimento alle richieste provenienti dalle Università, la Commissione, nella seduta del 12 aprile 2012, ha espresso l'avviso che, con riferimento all'attività svolta nell'anno 2011, le Università, nella loro autonomia, diano attuazione ai principi espressi nelle delibere della Commissione nn. 4, 5 e 6 del 2012 aventi ad oggetto, rispettivamente, la relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità, la relazione sulla performance e la relativa validazione.

L'Ateneo, considera positivamente questo primo momento di analisi e rendicontazione dei risultati, nell'ottica di superare l'orizzonte del mero adempimento formale e diffondere una cultura di attenzione all'*output* ed all'*outcome*, in termini di impostazione degli indicatori e di successiva fruibilità delle informazioni che ne derivano.

Il documento si sofferma sui risultati del Piano delle Performance e sul Sistema di Valutazione delle prestazioni relativi entrambi allo scorso anno 2011, ne propone un'analisi obiettiva e critica in un'ottica di sviluppo e di miglioramento, nella consapevolezza che un atteggiamento difensivo potrebbe condurre ad una inutile rigidità e formalizzazione di questi sistemi gestionali, dimenticando la loro rilevanza come motore di un efficace processo di cambiamento e sviluppo organizzativo.



Il contesto interno di riferimento: specificità gestionali e organizzative

L'università rappresenta una realtà ricca di complessità e di caratteristiche specifiche. Sembra interessante, a tal proposito, richiamare la definizione proposta da Weick "*loosely coupled system*", ovvero organizzazione a legami deboli, dove le singole unità organizzative, pur appartenendo formalmente alla stessa organizzazione, godono di ampia autonomia.

Le risorse umane, nella duplice composizione accademica e tecnico-amministrativa, sono l'elemento chiave del funzionamento. I docenti e i ricercatori formati durante un iter legato principalmente all'attività di ricerca, presentano una grande specializzazione; ognuno è detentore di un frammento di conoscenza che trova confronto nella comunità scientifica di riferimento, il cui perimetro è sovranazionale. Il personale tecnico e amministrativo ha una funzione di supporto che, adeguatamente valorizzata, assume competenze e responsabilità primarie, diventando il presupposto per una piena espressione delle attività accademiche. A partire da queste premesse è facile comprendere perché le risorse umane hanno importanti conseguenze per il sistema di erogazione del servizio.

La divisione del lavoro in Ateneo rispecchia le proprietà delle competenze e si struttura per unità organizzative (le facoltà) specializzate per *output* formativo e per dipartimenti caratterizzati dalla condivisione di temi di ricerca comuni. All'interno dell'Ateneo, le facoltà (poi scuole) e i dipartimenti agiscono come divisioni che governano in modo relativamente autonomo i sistemi di servizio ad essi affidati. A livello corporate (organi centrali) avviene un coordinamento connesso alla condivisione di risorse comuni (risorse finanziarie, infrastrutture e servizi di supporto) e alla gestione dei confini e delle competenze tra le diverse unità organizzative.

Sia per la didattica che per la ricerca i meccanismi di coordinamento sono connessi alle caratteristiche di specializzazione, il coordinamento è effettuato mediante la condivisione di una cultura comune: un continuo processo di confronto dei singoli accademici con l'insieme degli assunti che regolano la vita universitaria. In questo processo l'accademico è impegnato in un'attività continua che si esprime con contributi e azioni, mediante una permanente interazione con la cultura organizzativa nella quale è inserito.

L'individuazione effettuata dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240 del dipartimento quale unica sede deputata alle funzioni di didattica e di ricerca rappresenta un cambiamento importante. A livello di meccanismi interni di gestione, il processo di dipartimentalizzazione potrebbe favorire una maggiore condivisione della cultura organizzativa comune all'interno del dipartimento, con l'effetto di rafforzare i meccanismi di coordinamento; ciò tuttavia è legato al verificarsi di una forte



omogeneità tra i componenti dei dipartimenti in ordine all'appartenenza disciplinare e a mix e qualità dell'attività didattica e di ricerca effettuata.

Occorrerà quindi verificare da un lato come la specializzazione delle attività di ricerca si coniughi con un processo organizzativo di aggregazione disciplinare e dall'altro quanto le disposizioni contenute negli statuti riusciranno a valorizzare gli elementi di omogeneità e coesione a fronte delle spinte alla frammentazione connessa alle specificità accademiche.

Al riguardo, si rammenta che il nuovo Statuto è entrato in vigore a partire dallo scorso 8 maggio, a seguito della pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 95 del 23 aprile 2012 e che gli organi di governo hanno deliberato le modalità ed i tempi di attuazione della nuova organizzazione.

Tutte le informazioni sulle azioni che hanno portato all'approvazione del nuovo Statuto sono visibili *on line* all'indirizzo: <http://www.unifi.it/mod-MDNotizie-master-action-view-bid-3462.html>.

Accanto al processo sinteticamente delineato, occorre pure citare la riorganizzazione delle aree amministrative, la cui principale finalità è l'avvio di un percorso di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi organizzativi gestiti dalle strutture in cui è articolata l'Amministrazione unitamente all'omogeneizzazione delle attività svolte.

In sintesi gli obiettivi che la riorganizzazione si pone sono i seguenti:

- Ridisegnare, secondo una logica di efficacia ed efficienza, le strutture amministrative centrali, rafforzandone il ruolo e attribuendo loro la funzione di definire regole, standard e linee guida da applicare in modo omogeneo;
- 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 di risultato, aumentare il livello di soddisfazione dell'utenza interna;
- Utilizzare la riorganizzazione 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.



Università degli Studi di Firenze

Area Programmazione, Controllo e Sviluppo Organizzativo

Da questa breve premessa risulta che l'Ateneo è attraversato da molteplici mutamenti: si tratta di una transizione di ampia portata che ha dimensioni tali da non consentire risposte a breve termine e che incidono, per quel che qui interessa, nella Performance dell'Ateneo.

La Performance è definita dalla CIVIT (delibera n. 89/2010) come il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa team, singolo, individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

L'articolo 10 del d. lgs. 150/2009 identifica il Piano e la relazione sulla Performance quali principali strumenti atti ad assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

La performance rappresentata nelle pagine che seguono è quella dell'Ateneo nel suo complesso (*performance organizzativa*) e dei singoli individui (*performance individuale*). Sulla base dei dati disponibili e dei relativi indicatori ne vengono ora presentati i risultati.



Il Piano della Performance 2011

Si è già detto che il Piano della Performance costituisce la parte centrale di un sistema complesso che prevede la fase di progettazione e sviluppo degli obiettivi strettamente connessa alla capacità dell'organizzazione di conseguirne i risultati e verificarne l'effettiva realizzazione. All'interno del Piano l'Ateneo definisce i propri obiettivi ed individua gli indicatori che consentono, al termine di ogni anno, di misurare e valutare il livello di performance raggiunto.

La progettazione della struttura del Piano delle Performance è avvenuta per la prima volta lo scorso anno in applicazione del decreto legislativo 150/2009; come si legge nel documento " *si tratta del primo piano che l'Ateneo predispose...per questo motivo si tratta necessariamente di una sperimentazione...e molti degli elementi saranno disponibili in forma compiuta soltanto a partire dal secondo o terzo anno di esercizio....In sintesi dati i tempi ristretti la mancanza di obiettivi strategici già individuati ed esplicitati, la riforma universitaria appena approvata che comporta una revisione dello Statuto e dell'organizzazione, il presente documento si pone quale rappresentazione della metodologia che si intende perseguire per implementare il sistema di misurazione e valutazione di performance*".

Il primo set di indicatori previsti nel Piano deriva dal modello di Ripartizione dei Fondi della programmazione, secondo quanto previsto dal DM 3 luglio 2007, n. 362 e dal DM 18 ottobre 2007, n. 506:

- 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

Le linee di indirizzo rappresentano cinque priorità di intervento che riguardano altrettante aree critiche della gestione delle università: la didattica, la ricerca, i servizi agli studenti e le risorse umane. Il sistema di monitoraggio previsto dal Ministero fa riferimento al miglioramento che ciascun Ateneo rileva al termine di ciascun anno oggetto di programmazione rispetto al valore di partenza degli indicatori definiti dalla normativa.



Gli indicatori di risultato costituiscono un corredo minimo di indicatori di Performance che gli atenei devono adottare per concorrere alla ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario delle università.

E' evidente, tuttavia, che al di là dell'obbligo previsto dalla legge, di monitoraggio e di comunicazione di tali indicatori, l'Ateneo dovrebbe essere in grado di definire ulteriori indicatori che discendano dai gradi di libertà lasciati nell'individuazione degli obiettivi strategici specifici. L'osservatorio degli indicatori di performance non ha ancora uno storico consolidato che possa permettere di evidenziare il trend dell'Università di Firenze, pertanto, tenuto conto del carattere sperimentale del Piano, ci si limita a prospettare gli indicatori come risultano dal sito del MIUR:

Area di Attività 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

Di seguito gli indicatori previsti per l'area di attività A.

Indicatore a1 - Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivati

Anno	Num.	Den.	Indicatore
2010	1893	160	11,831
2009	2043	164	12,457

N » Numeratore = 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
D » Denominatore = Numero di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati dall'Ateneo nell'a.a. t
I » Indicatore

Indicatore a2 - 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

Anno	Num.	Den.	Indicatore
2010	340	2769	0,123
2009	288	2977	0,097



N » Numeratore » 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
 D » Denominatore » Numero di immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t
 I » Indicatore

Area di Attività B

Il programma di sviluppo della ricerca scientifica

Di seguito gli indicatori previsti per l'area di attività B.

Indicatore b1 - Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca

Ateneo	PRIN (b.1.1)				FIRB (b.1.2)				I
	Positivi	Potenziati	Pos./Pot.	I	Positivi	Potenziati	Pos./Pot.	I	
FIRENZE	928	2215	0,419	0,293	13	180	0,072	0,022	0,315
									0,315

Ateneo	PRIN (b.1.1)				FIRB (b.1.2)				I	I 2009
	Positivi	Potenziati	Pos./Pot.	I	Positivi	Potenziati	Pos./Pot.	I		
FIRENZE	715	2104	0,34	0,238	26	152	0,171	0,051	0,289	0,315
									0,289	0,315

b.1.1 Proporzione tra il numero di professori e ricercatori di ruolo con giudizio positivo su PRIN e il numero di partecipanti potenziali

b.1.2 Proporzione tra il numero di professori e ricercatori di ruolo con giudizio positivo su FIRB e il numero di partecipanti potenziali

Indicatore b2 - Tasso di attrattività del corso di dottorato

Anno	Num.	Den.	Indicatore
2010	328	693	0,527
2009	412	903	0,544

N » Numeratore » Numero di ammessi al dottorato di ricerca attivati nell'Ateneo nell'a.a. t

D » Denominatore » Numero di partecipanti per l'ammissione a corsi di dottorato di



ricerca nell'Ateneo nell'a.a. t

I » Indicatore

Area di Attività C

Le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

Di seguito gli indicatori previsti per l'area di attività C.

c1 - Rapporto fra CFU effettivi e CFU teorici

Anno	Num.	Den.	Indicatore
2010	1362294,95	3021288,9	0,451
2009	1372622,7	3092414,5	0,444

Numeratore » Numero di CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare t

Denominatore » Numero di CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t-1/t

c2 - Proporzione di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi

Anno	Num.	Den.	Indicatore
2010	3370	52124	0,065
2009	5859	53414	0,11

Numeratore » Numero di studenti iscritti nell'Ateneo che hanno avviato uno stage formativo esterno all'Università di appartenenza nell'a.a. t-1/t

Denominatore » Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t

Area di Attività D

I programmi di internazionalizzazione

Di seguito gli indicatori previsti per l'area di attività D.

d1 - Valore medio tra d.1.1, d.1.2, d.1.3



d1.1			d1.2			d1.3			I Medio
N	D	I	N	D	I	N	D	I	
392	53414	0,007	839	16926	0,05	82	1323	0,062	0,04
									0.040

d1.1			d1.2			d1.3			IMedio	I 2009
N	D	I	N	D	I	N	D	I		
302	52124	0,006	917	16895	0,054	89	1137	0,078	0,046	0,04
									0.046	0.040

d.1.1 Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)

- Numeratore » Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale
- Denominatore » Numero di studenti iscritti nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t

d.1.2 Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale

- Numeratore » Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a.t-1/t
- Denominatore » Numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t

d.1.3 Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato

- Numeratore » Numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato dell'Ateneo nell'a.a.t-1/t
- Denominatore » Numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'Ateneo nell'a.a. t-1/t

d2 - Entità delle risorse acquisite dall'Unione europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali

Anno	Num.	Den.	Indicatore
2010	13803	425772	0,032
2009	11683	442526	0,026



Numeratore » Entrate di bilancio dell'Ateneo nell'anno t acquisite dall'Unione Europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali (valori espressi in migliaia di euro)
Denominatore » Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t (valori espressi in migliaia di euro)

Area di Attività E

Il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità

Di seguito gli indicatori previsti per l'area di attività E.

e1 - Proporzione di risorse disponibili non impegnate per la copertura costi del personale (di ruolo e non)

Anno	Num.	Den.	Indicatore
2010	247543833	425772085	0,419
2009	253643858	442525931	0,427

Numeratore » Costo del personale (di ruolo e non) per l'Ateneo nell'anno t (valori espressi in euro)

Denominatore » Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t (valori espressi in euro)

In un regime di tagli ai finanziamenti del sistema universitario introdotti con le Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica (decreto legge n. 78/2010), l'Università di Firenze pur essendo passata da un'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario di euro 258.158.810 nel 2008 ad una di euro 242.428.042 nel 2012 ha visto incrementare la variazione percentuale tra il 2011 e il 2012 dell'0,81% e risulta al 7° posto nella graduatoria dell'assegnazione delle quote premiali agli atenei.

Si va sempre più affermando un modello nel quale, pur coerentemente ad alcune priorità di sistema definite centralmente ogni Ateneo è chiamato a produrre un proprio indirizzo strategico, a definire specifici obiettivi gestionali e a rispondere delle scelte fatte e dei risultati conseguiti.

Questa tendenza si va sempre più concretizzando anche alla luce della normativa introdotta dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240 che prevede che gli atenei adottino un piano economico finanziario triennale al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'Ateneo.

Possiamo affermare in conclusione, che la pianificazione triennale viene ad avere, in prospettiva, non solo un ruolo di monitoraggio di alcuni parametri significativi per il



controllo ed il finanziamento da parte del ministero, ma ad essa si riconosce, seppure attraverso un obbligo normativo, una rinnovata valenza gestionale.

Sarà pertanto interessante garantire nei prossimi anni l'evoluzione della pianificazione strategica, alla luce dello stimolo previsto dalla normativa vigente.

Il fine della programmazione va letto in relazione all'aspetto di comunicazione e diffusione, anche all'esterno, del piano.

Per quanto riguarda questo aspetto, acquista rilievo la relazione presentata alla comunità esterna da parte del Magnifico Rettore in occasione dell'Inaugurazione del corrente Anno Accademico, di cui si riportano alcuni dati salienti relativi alle attività istituzionali.

- *La ricerca scientifica, la formazione alla ricerca e le relazioni internazionali*

L'Ateneo fiorentino rappresenta, nel contesto nazionale italiano, una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore con circa 1900 docenti di ruolo, 1.650 tecnici amministrativi, collaboratori ed esperti linguistici di ruolo, 100 ricercatori a tempo determinato, 1.150 dottorandi di ricerca, 750 assegnisti di ricerca, 55.000 studenti.

La ricerca risulta stabilmente un punto di forza del nostro Ateneo, come confermato anche dai risultati della valutazione del sistema universitario nazionale a seguito della recente revisione dei criteri e della entità della quota parte del FFO distribuita in maniera premiale (7% per il 2009, 10% per il 2010, 13.5% per il 2011).

Il meccanismo ha preso in considerazione, pesandoli in modo diverso, gli indicatori seguenti: la valutazione della ricerca universitaria 2001/2003 pubblicata dal Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR), la percentuale di docenti partecipanti a Progetti di ricerca di interesse nazionale (PRIN) valutati positivamente nell'ultimo triennio, il numero di progetti FIRB dedicati ai giovani (FIRB futuro in ricerca), la percentuale di finanziamento e di successo acquisiti nell'ambito dei progetti finanziati dall'Unione Europea.

In termini finanziari, i progetti di ricerca dell'Ateneo fiorentino sono sostenuti in larghissima parte da contributi esterni, comprensivi di finanziamenti del MIUR, di altri ministeri ed enti pubblici, fondi comunitari e finanziamenti di privati.

Per quanto riguarda i bandi PRIN 2007-2009, quelli finanziati nell'ultimo triennio ammontano a un totale di 359 progetti, di cui il 30% con coordinatori nazionali appartenenti al nostro Ateneo, per circa 14 milioni di euro, dati che collocano stabilmente l'Università di Firenze tra i primi 5 Atenei in Italia. I bandi FIRB futuro in ricerca, estremamente competitivi, hanno portato all'Ateneo finanziamenti per quasi 2 milioni di euro nel 2008 e oltre 2,3 milioni di euro nel 2010, di cui circa la metà come contratti per giovani ricercatori, con progetti in ambito scientifico, biomedico e letterario, a dimostrazione della vitalità che caratterizza tutte le aree di ricerca.



L'Università di Firenze partecipa con grande impegno a ogni iniziativa volta a creare il cosiddetto Spazio europeo della ricerca, di cui i Programmi quadro di ricerca e sviluppo tecnologico sono un elemento fondamentale. In essi l'Ateneo è particolarmente attivo, come testimoniato dai numerosi progetti finanziati.

Il Programma Quadro di ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione (PQ) rappresenta lo strumento principale della politica comunitaria nel settore della ricerca: esso definisce gli obiettivi, le priorità e le condizioni dell'intervento finanziario della Commissione europea.

L'Università di Firenze si posiziona tra le Università italiane più attive in questo settore; ciò risulta confermato anche dai monitoraggi periodicamente effettuati dal MIUR, con il supporto del CINECA, sui progetti e i relativi finanziamenti nell'ambito dei Programmi Quadro RST, che come già ricordato contribuiscono alla definizione di un indicatore di ripartizione del FFO.

E' quasi al termine il 7° programma quadro, che ha coperto il periodo 2007-2013 con una dotazione di 50,5 miliardi di euro, oltre a 2,75 miliardi di euro per il programma Euratom (2007-2011); come il precedente 6° PQ, esso rappresenta il principale strumento per il finanziamento della ricerca scientifica e dello sviluppo tecnologico a livello europeo. Ad oggi nel 7° PQ sono *82 i progetti* finanziati all'Ateneo dall'UE (per i quali è già pervenuta la relativa convenzione di sovvenzione), per un importo di oltre 24,5 milioni di euro; circa 20 progetti sono in fase di perfezionamento tecnico.

Il lancio del prossimo programma europeo per la ricerca e innovazione "Orizzonte 2020", 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. Il forte richiamo nel documento programmatico a un'intensa collaborazione tra le discipline tecnico-scientifiche e quelle artistico-umanistiche e sociali, come motore di "nuove attitudini e tendenze innovatrici attraverso la multidisciplinarietà", deve essere recepito in modo particolare da un Ateneo generalista in cui tutte queste competenze sono pienamente espresse.

L'Ateneo fiorentino tradizionalmente dedica particolare attenzione al processo di internazionalizzazione e allo sviluppo dei rapporti di collaborazione con università estere. Si può oggi dire che la prospettiva dell'internazionalizzazione è divenuta un aspetto strategico dell'Ateneo: nella ricerca, nella didattica, nell'organizzazione degli studi, nella mobilità di docenti, ricercatori e studenti, nel trasferimento tecnologico. Al mese di novembre 2011 si registrano 258 accordi in vigore stipulati con altrettante università estere, dislocate nei diversi paesi nel mondo, secondo una tendenza alla crescita che non rallenta il suo ritmo. Numerosi accordi risultano inoltre in fase di perfezionamento tecnico e/o di rinnovo.



- *La didattica ed i servizi agli studenti*

Proseguendo il processo di significativa riorganizzazione avviato a partire dall'anno accademico 2008/2009 con l'attivazione dei nuovi ordinamenti secondo il DM 270, l'offerta formativa dell'Ateneo per l'anno accademico 2011-2012 è stata oggetto di un'ulteriore riorganizzazione resa necessaria anche dall'emanazione del DM 17/2010.

I corsi di studio sono stati complessivamente ridotti di circa l'8% rispetto al 2009-2010 e del 5% rispetto al 2010-2011, mentre cospicue riduzioni sono state operate anche nel numero dei curricula attivati nei corsi di studio, degli insegnamenti opzionali e degli insegnamenti a contratto.

Al di là dei nuovi requisiti che il DM 17 ha imposto ai corsi di studio, il lavoro di revisione è stato guidato soprattutto dalla convinzione della necessità di un sempre più rigoroso rispetto della sostenibilità dei corsi di studio: una sostenibilità misurata in termini di presenza di docenti nei settori scientifici disciplinari caratterizzanti, numerosità degli iscritti, disponibilità di strutture didattiche, laboratori, attrezzature.

Una sostenibilità che significa garanzia e rafforzamento della qualità dell'offerta formativa e che ha previsto, accanto a interventi di razionalizzazione e riduzione, anche significativi arricchimenti nella direzione della internazionalizzazione dell'offerta formativa (l'istituzione del corso di laurea magistrale italo-francese in Giurisprudenza per il conseguimento del titolo congiunto in convenzione con la Sorbona; l'attivazione nel corso di laurea magistrale in Architettura del curriculum Architectural Design interamente erogato in inglese; l'erogazione in inglese di tutti gli insegnamenti del corso di laurea magistrale in Economia dello sviluppo avanzata).

In questo quadro si iscrive anche la stretta collaborazione con le altre Università toscane (Pisa, Siena, Siena Stranieri) sul terreno della formazione degli insegnanti.

L'istituzione in modalità interAteneo, a partire dall'anno accademico in corso, delle lauree magistrali per l'insegnamento e dei corsi di tirocinio formativo attivo ha consentito da un lato di rispondere positivamente alle giuste attese dei giovani laureati, dall'altro di realizzare su base regionale un secondo concreto intervento di coordinamento delle attività didattiche.

Nella prospettiva della razionalizzazione e della qualificazione l'Ateneo intende continuare ad operare anche nell'attività di progettazione della nuova offerta formativa che sarà compiuta nel corso del 2012, considerando prioritaria rispetto alle attuali incertezze del quadro legislativo l'esigenza di offrire una didattica sostenibile sotto il profilo della docenza, delle strutture, dei laboratori, delle attrezzature. Di fronte ai cambiamenti, che nell'immediato futuro coinvolgeranno il sistema di governo e la configurazione delle strutture della nostra Università appare quanto mai opportuno agire con autonomia e responsabilità al fine di garantire all'offerta



formativa, e quindi agli studenti, nel prossimo, cruciale triennio, la maggiore stabilità possibile.

Nell'anno accademico 2010/2011 gli studenti iscritti regolari all'Università di Firenze ammontano a circa 55.000, dato che si conferma pressoché costante, anche se in lieve calo, negli ultimi anni.

Tra i problemi relativi alla didattica che l'Ateneo ha affrontato negli ultimi due anni, una posizione di primo piano è stata senza dubbio occupata dalla questione dei tempi ancora troppo lunghi nei quali gli studenti compiono il loro percorso formativo e da quella degli abbandoni studenteschi. A questo tema gli Organi di governo e il corpo docente hanno dedicato un'attenta riflessione, mettendo in atto una serie di interventi destinati a potenziare il processo formativo e l'acquisizione di consapevolezza da parte degli studenti, senza cedere alla tentazione di risolvere il problema in termini meramente quantitativi accettando livelli di preparazione meno approfonditi. Delle azioni intraprese, la cui efficacia non è ancora pienamente valutabile, è da ricordare l'introduzione del passaggio cosiddetto primo-primo, ossia l'allungamento dei termini cronologici previsti per il passaggio di corso di studi che consente alle matricole di meglio verificare la congenialità della scelta universitaria compiuta con le loro competenze e le loro aspettative, senza rinviare alla iscrizione al secondo anno una simile valutazione.

Di più ampia prospettiva è il forte investimento di energie e di risorse che l'Ateneo intende compiere per potenziare e rendere più efficienti e convincenti le iniziative di orientamento degli studenti in ingresso, in itinere e in uscita. Dalla consapevolezza del ruolo strategico che l'orientamento riveste all'interno delle funzioni assolve dall'Università è originata la necessità di intensificare il coordinamento delle attività svolte a livello centrale e nelle singole Facoltà, conferendo all'intero processo una fisionomia unitaria e conforme alle più recenti acquisizioni teoriche in merito all'orientamento informativo e costruttivo, e al cosiddetto career counseling. Proprio per assolvere ad una simile funzione è stata recentemente istituita la Commissione di Ateneo per l'orientamento.

Nell'ambito delle nuove iniziative di orientamento in ingresso che nel corso dell'ultimo anno accademico l'Ateneo ha promosso con la collaborazione e il coinvolgimento dei delegati delle Facoltà sono da ricordare le manifestazioni Un giorno all'Università svoltasi nei locali del Rettorato, Firenze cum laude organizzata in Palazzo Vecchio con il Comune di Firenze, La giornata della scienza realizzata in contemporanea con altri venti Atenei italiani, e la organica collaborazione instaurata con la Direzione Scolastica Regionale, da cui sono nati il progetto "Informarsi per orientarsi" destinato a coinvolgere gli studenti iscritti al penultimo anno di un gruppo di scuole secondarie di II grado della Toscana e la pubblicazione Orientarsi all'Università di Firenze, distribuita in tutte gli istituti scolastici della regione.



Per la loro azione di promozione e divulgazione della cultura scientifica vanno ricordati anche il Museo di Storia Naturale, sempre più in grado di elaborare proposte originali e articolate, e "Open Lab", attivo presso la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, così come la manifestazione "Pianeta Galileo".

- *La valorizzazione dei risultati della Ricerca ed i Rapporti con il sistema territoriale*

L'università pubblica, accanto alle fondamentali attività di ricerca e di formazione, è sempre più spesso chiamata ad una terza missione, quella della valorizzazione delle potenzialità di generazione di nuove idee con contenuti applicativi e, con ciò, di innovazione basata sulla ricerca. Il potenziamento di questa terza funzione è un obiettivo dell'Università di Firenze, sia per i benefici che può portare ai sistemi territoriali che devono rispondere alle sfide della trasformazione, sia per i ritorni in termini di risorse e di stimoli per le proprie strutture di ricerca, nonché, infine, per le prospettive di buon lavoro che possono emergere per molti giovani che abbiano attitudini e competenze di ricerca.

L'Università di Firenze ha predisposto da qualche anno una serie di strumenti di supporto e di regolamentazione intesi ad orientare e accompagnare i rapporti fra le proprie strutture di ricerca e gli enti esterni per l'innovazione.

Alla fine del 2009, per rafforzare le capacità interne di coordinamento e promozione della terza missione, presso l'Università è stato costituito il Centro di servizi di Ateneo per la Valorizzazione dei risultati della ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI). In particolare esso gestisce o promuove i servizi per i brevetti e proprietà intellettuale, i servizi per i Laboratori congiunti, il conto terzi di ricerca e i bandi ricerca e innovazione, la gestione dell'Incubatore Universitario fiorentino, la gestione dello Sportello APRE Toscana e, come già detto sopra, i servizi di orientamento al lavoro e job placement.

In particolare l'incubatore, che ha iniziato le attività operative a dicembre 2010, nel 2011 ha inserito 34 progetti di nuova impresa orientata alla ricerca, da cui la costituzione di 6 nuove imprese. L'attività di supporto alla costituzione degli spin-off si avvale anche di finanziamenti esterni, quali quelli della Regione Toscana e dell'Ente Cassa Firenze, e di un'estesa rete di collaborazioni istituzionali.

- *La situazione economico patrimoniale*

L'Ateneo, pur mantenendo una posizione di eccellenza sul fronte della ricerca, si è caratterizzato nel recente passato per un progressivo acuirsi delle difficoltà finanziarie, che ha prodotto gestioni in disavanzo. Soltanto attraverso il blocco del turn-over e



operazioni di natura straordinaria, consistenti prevalentemente nella cessione di patrimonio immobiliare non strumentale, è stato possibile, con difficoltà, raggiungere il pareggio amministrativo.

Negli ultimi anni si è proseguito sulla linea di rigore, già iniziata in precedenza, che ha permesso di ridurre progressivamente il disavanzo strutturale di bilancio, che nel 2007 era di oltre 20 milioni di euro, fino ad azzerarlo nel 2010. In particolare, a tal fine si ricordano: la politica di riduzione degli affitti passivi; il contenimento dei costi del personale attraverso misure talvolta dolorose ma necessarie (la non concessione del biennio di permanenza in servizio e la cessazione anticipata dei ricercatori e del personale tecnico amministrativo con 40 anni di anzianità contributiva); il contenimento delle uscite per contributi a enti collegati, il monitoraggio sull'attività di tali enti, al fine di contenere eventuali responsabilità sussidiarie dell'Ateneo e soprattutto di limitare fenomeni di concorrenza su progetti utili per la quota premiale ministeriale del FFO; il protocollo attivato con la Regione Toscana per l'integrazione delle attività di formazione e ricerca e delle funzioni connesse, ivi compresi i brevetti nell'area biomedica, nelle Aziende ospedaliero-universitarie Careggi e Meyer, che prevede la copertura dei costi del personale universitario in esso impegnato.

La recente assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario è una testimonianza del risultato positivo dell'Ateneo in relazione agli indicatori ministeriali rappresentati nelle pagine che precedono. Al riguardo si evidenzia che la quota premiale (in totale 910 milioni per il sistema universitario nazionale) consta di due parti: un terzo del totale assegnato in base alla valutazione della didattica e due terzi sulla base della valutazione della ricerca. L'Ateneo ha ricevuto complessivamente 34,5 milioni (pari al 3,79% del totale), registrando – come ormai da anni – una significativa prestazione sulla parte ricerca (4,00% del totale), ma anche un significativo miglioramento sull'indicatore della didattica riferito ai risultati (3,65% contro i 3,17% dell'anno precedente).



II Sistema di valutazione

- *Il Sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo*

Quasi tutte le amministrazioni pubbliche hanno in qualche modo sviluppato sistemi di retribuzione collegati alla performance, anche se dietro questa etichetta formale si presentano situazioni molto diverse. E' evidente che, ma vale la pena di ricordarlo, i sistemi di Performance Related Pay sono tanto più efficacemente adottati quanto più essi sono applicati all'interno di amministrazioni pubbliche caratterizzate da buone pratiche manageriali. Inoltre, la gestione delle valutazioni e delle retribuzioni è un sistema complesso in cui gli aspetti relazionali sono spesso più importanti di quelli tecnici, esso va pertanto impiegato come strumento teso allo sviluppo organizzativo e manageriale e collegato con le pratiche di gestione quotidiana.

In particolare preme evidenziare che, a fronte di un processo di sviluppo dei sistemi di retribuzione collegati alla performance basati sull'idea, un po' semplicistica, che gli incentivi correlati ai risultati costituiscano lo strumento principe per l'efficienza e la produttività, la pratica applicazione del sistema ha messo in risalto difficoltà legate sia a caratteristiche intrinseche dell'organizzazione, sia agli aspetti metodologici.

Gli aspetti intrinseci riguardano la difficoltà di chiarire strategie in modo strutturato e formale e di definire obiettivi indicatori e target quantitativi; per quanto riguarda gli aspetti tecnici, si pensi alla mancanza di sistemi di misurazione. E' ovvio pertanto che vi sia una debole correlazione con i processi gestionali reali dell'amministrazione.

Del resto, il sistema di valutazione delle prestazioni non va inteso come strumento da applicare, ma come un processo di sviluppo organizzativo da intraprendere che include valutazioni efficaci e procedure di definizione degli obiettivi, chiarificazione delle attività, acquisizione di un migliore dialogo fra dirigenti e collaboratori, maggiore flessibilità. Solo così può favorire il rinnovamento della cultura del lavoro ed entrare nei processi decisionali quotidiani.

Nell'Università di Firenze il sistema di valutazione delle prestazioni è stato introdotto a partire dal 2009, a seguito del confronto con la parte sindacale. L'accordo del 27 gennaio 2009 "sull'erogazione dell'indennità accessoria mensile, della produttività e il miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista e di rischio da radiazioni" siglato dalla Delegazione di Parte Pubblica dell'Ateneo e dalle OO.SS. e R.S.U. ha previsto, nel rispetto dei principi del CCNL relativo al personale del comparto università del 16.10.2008, un sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D improntato al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione della qualità della prestazione individuale alla luce della cosiddetta "Riforma Brunetta", Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15.



La trasparenza e la condivisione costituiscono senza dubbio dei fattori chiave dell'intero processo, la pagina web dedicata ai sistemi di valutazione in Ateneo contiene i documenti chiave del fenomeno in esame.

Inoltre, al fine di consentire una corretta introduzione del Sistema di Valutazione delle Prestazioni l'Amministrazione ha organizzato il 17 marzo 2009 in Aula Magna del Rettorato una giornata informativa, presieduta dagli allora Prorettore Vicario Prof. Alfredo Corpaci e Direttore Amministrativo Dott. Michele Orefice, rivolta a tutti i Dirigenti delle strutture. Nel mese di aprile 2009 ha dato vita poi a un ciclo di incontri a cui hanno partecipato i Dirigenti, i Direttori di Dipartimento, i Direttori dei Centri, i Presidi di Facoltà e alcuni referenti del Personale Tecnico e Amministrativo. L'iniziativa è stata riproposta nel mese di aprile 2010, in modo tale da offrire ai dirigenti responsabili della valutazione:

- un momento di confronto sull'attività di valutazione finalizzato a rinforzare un comportamento professionale per sviluppare e applicare coerentemente le metodiche e le tecniche della valutazione delle risorse umane già sperimentate nel corso dell'anno 2009,
- un momento di riflessione sul sistema premiante indicato dalla Legge 15/2009.

Successivamente l'Amministrazione ha divulgato tramite Circolari, Newsletter e Flashnews le iniziative collegate al Sistema ed è stata attivata la casella di posta elettronica di funzione valutazione@unifi.it che viene gestita dal personale dell'Area Programmazione, Controllo e Sviluppo Organizzativo.

Piuttosto che promuovere generiche azioni di miglioramento i cui risultati non siano passibili di "capitalizzazione" nel breve periodo, il Comitato costituito dai Proff. Giacomo Poggi e Luca Bagnoli, dalla Dott.ssa Maria Paola Monaco e dal Direttore Amministrativo ha diffuso un apposito "bando" con l'indicazione di specifiche aree di intervento legati ai parametri ministeriali per la determinazione del Fondo Finanziamento Ordinario.

Di seguito si riporta l'elenco degli ambiti di intervento proposti:

Ambito di progetto previsto dal cosiddetto "Bando" della Circolare
Contabilità analitica e monitoraggio costi didattica e ricerca mediante approccio economico patrimoniale
Interventi per studenti diversamente abili
Standardizzazione dei contenuti dei siti web
Dematerializzazione processi



Estensione del Protocollo informatico ai Dipartimenti
Studio e creazione di sito <i>alumni</i> dei Dottori di ricerca
Utilizzo di <i>open sources</i> e monitoraggio licenze
Immissione per gli anni accademici passati dei nomi corsi e testi in inglese ai fini del Diploma <i>Supplement</i>
Servizi di supporto agli studenti stranieri <i>Erasmus, Socrates</i>
Attivazione nel <i>datawarehouse</i> del <i>datamart</i> della programmazione didattica
Ottimizzazione procedure di smaltimento arretrati registrazione esami
Creazione data base per la gestione tecnica ed economica dei dati energetici relativi alle utenze dell'Università
Misurazione spazi occupati da unità amministrative e funzioni/obiettivo nell'area del Centro Storico e nei Poli
Monitoraggio delle conoscenze professionali del personale tecnico amministrativo
Monitoraggio siti istituzionali per permettere all'Ateneo la partecipazione a progetti di enti istituzionali
Semplificazione/ottimizzazione procedure di accoglienza per docenti stranieri
Informazioni da fornire agli studenti, ai ricercatori e ai docenti stranieri per misurare il grado di soddisfatti dell'accoglienza loro riservata dall'Università di Firenze
Sistema informatizzato di monitoraggio e gestione accentrata enti collegati e partecipati
Procedure di supporto amministrativo e tecnico alla prossima VQR inclusa la ripulitura doppioni UGOV
Sostegno e sviluppo della Biblioteca digitale
Archiviazione informatica delle valutazioni degli stage e dei tirocini
Predisposizione pagina web per mobilità
Altro

Al fine di poter avere una visione complessiva dei progetti adottati nelle singole strutture, sono state predisposte delle schede analitiche che per ciascun progetto contengono le seguenti indicazioni (**allegato 1**):

- Struttura proponente



- Titolo del progetto
- Obiettivi e finalità
- Indicazioni delle fasi/macroattività
- Risultati attesi
- Indicatori
- Eventuali commenti

La scheda di valutazione da compilare esclusivamente on line si compone di 2 parti:

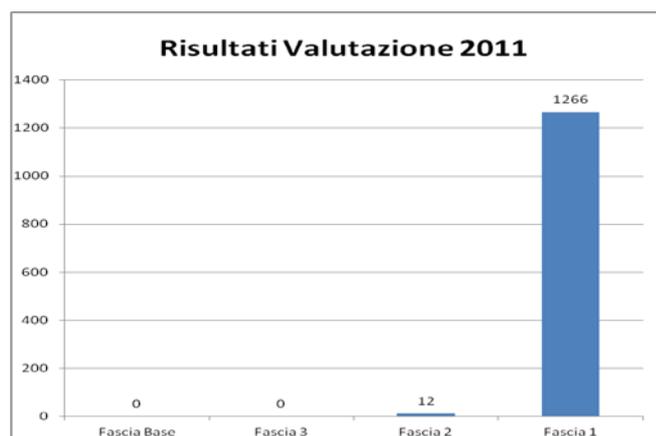
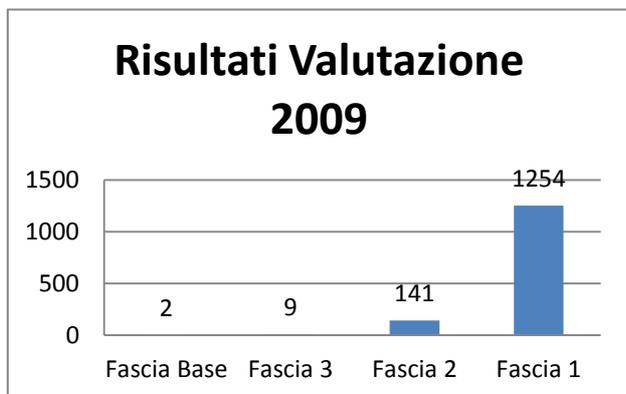
- la prima, il cui valore complessivo sul punteggio finale ha un peso del 60%, è strutturata per valutare il grado di raggiungimento dell'obiettivo del progetto;
- la seconda, il cui valore complessivo sul punteggio finale ha un peso del 40%, valuta la prestazione del Collaboratore in relazione all'attività ordinaria svolta nell'ambito del progetto proposto, basandosi su 4 indicatori:
 - livello di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività;
 - capacità di iniziativa e livello di autonomia;
 - orientamento all'utenza interna ed esterna;
 - flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto.

Da qui emerge l'importanza dei comportamenti organizzativi per misurare e valutare il contributo dell'individuo al raggiungimento della performance del gruppo di lavoro, dell'unità organizzativa e, in ultimo, dell'organizzazione cui appartiene.

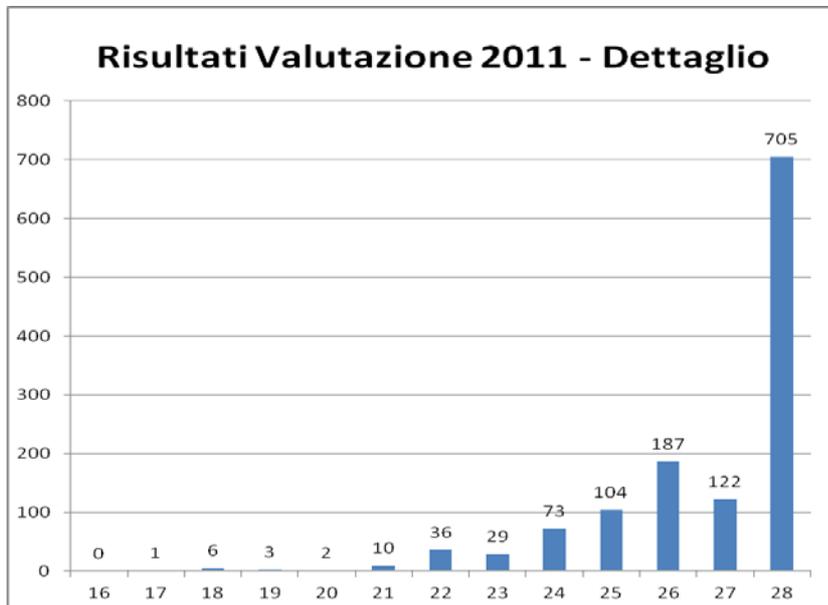
In relazione all'apporto qualitativo e quindi al punteggio totale conseguito, oltre alla quota base che viene corrisposta in caso di punteggio fino a 5, il dipendente risulta collocato in una delle seguenti fasce:

- Fascia I: punteggio da 21 a 28
- Fascia II: punteggio da 13 a 20
- Fascia III: punteggio da 6 a 12

Come si vede dai Report relativi all'ultimo triennio i dipendenti hanno raggiunto gli obiettivi prefissati con valutazioni, che, per la maggior parte dei casi, si posizionano nella fascia alta, ovvero con un punteggio da 21 a 28.



Per l'anno 2011, in particolare si riporta il dettaglio della distribuzione delle valutazioni all'interno della fascia alta.



- *Il sistema di valutazione del personale dirigente*

Il sistema di valutazione del personale dirigente – attivo per gli anni 2007-2011 - si concretizza in un processo di durata annuale, articolato nelle seguenti fasi:

- Pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- Monitoraggio e revisione degli obiettivi;
- Valutazione dei dirigenti;
- Validazione del processo.

Gli obiettivi da raggiungere sono stati classificati in base:

- all'importanza strategica per l'Amministrazione
- al grado d'innovazione che l'obiettivo può apportare modificando i processi ordinari
- alla trasversalità, se si tratta cioè di obiettivi di "integrazione", ovvero capaci di coinvolgere altre Aree. Per favorirne la condivisione è stato messo a punto un applicativo on line, nel quale ciascun dirigente ha inserito i dati riguardanti la programmazione delle attività degli uffici di afferenza visualizzabili dall'organo di indirizzo politico.

La valutazione complessiva di ciascun dirigente tiene conto dei comportamenti organizzativi, nonché dei risultati raggiunti alla fine del periodo di valutazione e per ciascun dirigente è stata predisposta una scheda individuale per la descrizione degli obiettivi, nella quale sono riportati:

- definizione degli obiettivi
- attività necessarie per il loro raggiungimento
- strutture e uffici coinvolti
- indicazione delle criticità
- indicatori misurabili



- peso da attribuire ad ogni obiettivo

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi è basata quindi sull'individuazione di criteri univoci, determinati per quanto possibile su rapporti matematici.

Alla fine del periodo di valutazione, il grado di raggiungimento viene misurato

- in base all'aumento/diminuzione percentuale riferito all'anno precedente sulle stesse attività;
- raffrontando la stessa attività con altre Aree simili;
- rapportando i risultati raggiunti con il n. di persone dedicate alle attività;
- in base all'incremento/decremento di spesa; incremento/decremento del tempo occorrente per raggiungere il risultato;
- rispetto alle scadenze;
- tenendo conto della qualità dei servizi raggiunti, rapportata ai livelli di servizio standard medio.

La misurazione dei risultati è stata effettuata in base al raggiungimento degli obiettivi precedentemente assegnati, in relazione al peso loro attribuito, integrata dall'apprezzamento del Direttore Amministrativo sui comportamenti organizzativi e sulle competenze manageriali, tenendo conto, in generale, della corrispondenza tra il piano di programmazione delle attività e gli effettivi risultati raggiunti.

L'esito delle valutazioni dei dirigenti è contenuto nell'allegato (**allegato 2**).

- *Cascading degli obiettivi*

Un sistema di valutazione delle prestazioni deve essere inteso in generale come strumento gestionale finalizzato ad incidere sui risultati organizzativi attesi dai singoli soggetti e volto al miglioramento dell'intero sistema organizzativo.

Il sistema infatti secondo un percorso a cascata coinvolge il Direttore Amministrativo, i dirigenti, i responsabili delle strutture (tra questi quindi anche il personale docente) e i dipendenti: partendo quindi dalla definizione degli obiettivi dei dirigenti in un'ottica di integrazione delle linee strategiche vengono poi definiti gli obiettivi delle strutture e dei singoli dipendenti.

Si propone quindi un esempio di *cascading* degli obiettivi di un'area dirigenziale.

Obiettivi del dirigente del Polo Scientifico e Tecnologico	Peso
Programmazione coordinamento e gestione delle attività relative alle 5 aree afferenti al Polo scientifico e tecnologico, in particolare con l'obiettivo di migliorare i rapporti con gli utenti interni ed esterni	55
<i>Implementazione dei servizi a supporto di CsaVRI:</i>	35



<i>centro di servizi per la valorizzazione dei risultati della ricerca e per la gestione dell'Incubatore universitario</i>	
Coordinamento gruppo di lavoro per la costituzione di una banca dati relativa a progetti di ricerca presso l'ateneo	5
Gestione centralizzata, a livello di polo, del progetto CRELIO	5

Ed in particolare

DETTAGLIO - OBIETTIVO DEL DIRIGENTE POLO SESTO E AGRARIA

"... per l'anno 2011 l'Ufficio affari generali ed il responsabile tecnico del sito di polo, su espressa richiesta, supporta l'attività di comunicazione della Facoltà di Scienze, di Open Lab, delle strutture di ricerca e di CSAVRI, soprattutto per il settore della grafica, del multimediale e della comunicazione ..."

PROGETTO DELLO CSAVRI

"Progetto di comunicazione condivisa: il *Customer Relationship Management* di CSAVRI"

Categoria del progetto - Dematerializzazione processi"



DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO

Fra le azioni di sviluppo di CSAVRI del 2011 un posto di rilievo è occupato dalle attività legate al *Knowledge Management*. Gli obiettivi generali di queste attività si legano a:

- i) identificazione della struttura CSAVRI nelle sue articolazioni,
- ii) predisposizione di strumenti di comunicazione interna e gestione condivisa dei contatti,
- iii) promozione CSAVRI e suoi uffici con brochure e eventi,
- iv) organizzazione di un impianto di comunicazione interna per migliorare efficienza del lavoro e delle relazioni nei/coi progetti.

All'interno dei punto ii) e iv) si inserisce il progetto di comunicazione condivisa fra gli uffici afferenti a CSAVRI che prevede l'adozione di un software di *Customer Relationship Management*. Questo software consente di gestire in maniera condivisa una collezione di indirizzi, sia elettronici sia relativi ai recapiti fisici, con possibilità di tracciamento dei contatti (mail, inviti, partecipazioni, interessi). Il sistema verrà alimentato con i nominativi in possesso degli Uffici di CSAVRI, compreso lo Sportello APRETOSCANA, dopo aver provveduto alla normalizzazione e alla ripulitura degli archivi esistenti

OBIETTIVI E FINALITÀ

La creazione di un archivio comune gestito da un software di condivisione consente di potenziare le attuali capacità di comunicazione dei singoli uffici e



INDICAZIONI FASI / MACRO ATTIVITÀ

- Identificazione dello schema di descrizione anagrafica e semantica di CsaVRI -
- Ripulitura e normalizzazione degli indirizzi sulla base dello schema prescelto -
- Utilizzo condiviso della comunicazione con tracciatura dei contatti

RISULTATI ATTESI

- Messa a punta e avvio del sistema
- Aumento del numero di comunicazioni per unità di personale preposta
- Aumento della numerosità controllata di soggetti dell'indirizzario condiviso
- Focalizzazione delle comunicazioni, con selezione dei destinatari sulla base del contenuto del messaggio
- Riduzione degli errori e delle ripetizioni di messaggio allo stesso destinatario
- Tracciatura delle comunicazioni inviate al singolo destinatario
- Aumento della condivisione fra uffici CsaVRI su procedure e format di comunicazione con l'esterno
- Aumento dell'efficacia degli scambi fra uffici CsaVRI per l'organizzazione di aree di lavoro connesse

Indicatori qualitativi, quantitativi e temporali per il raggiungimento degli obiettivi

A) Identificazione dello schema di descrizione anagrafica e semantica CONDIVISO con precisazione dei contributi e delle esigenze specifiche dei singoli uffici di CsaVRI. Valore atteso: 8 (1 generale + 1 per ogni ufficio*)

B) Ripulitura e normalizzazione degli indirizzi sulla base dello schema prescelto.

Valore atteso: 16 (8 per ripulitura e 8 per normalizzazione)

C) Avvio dell'utilizzo condiviso della comunicazione con tracciatura dei contatti. Valore atteso: 16 (8 per avvio, 8 per tracciatura)

* Uffici: 1- Segreteria amministrativa e organi (CsaVRI_2) 2- Segreteria eventi e comunicazione (CsaVRI_3) 3- Laboratori congiunti, conto terzi, bandi 4- OJP 5- Brevetti e proprietà intellettuale 6- IUF e spinoff 7- Sportello APRE



VALUTAZIONE PROGETTO

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi conseguiti dal gruppo di progetto:

Indicatore	Valore Atteso	Valore Raggiunto
Indicatore A	8	8
Indicatore B	16	16
Indicatore C	16	16
Risultato valutazione progetto (1-10):		10

Complessivamente la valutazione del personale coinvolto in questo progetto trasversale è risultata inserita in 6 casi su 7 nella prima fascia dando evidenza quindi del positivo esito ottenuto nell'attività di "Customer Relationship Management di CSAVRI". Parimenti la valutazione dell'obiettivo del dirigente è stata pesata 28/35.

- *L'autovalutazione dell'Organizzazione*

Nel 2010 l'Ateneo ha deciso di aderire al Laboratorio promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica per l'applicazione del "modello CAF-Università", uno strumento di autovalutazione sistematica e periodica dell'organizzazione con riferimento a un modello di Total Quality Management. L'Università ha deciso di dotarsi di questo strumento di autovalutazione dell'organizzazione per innescare un processo interno particolarmente utile all'apprendimento organizzativo e perché tale strumento può essere condiviso con le Istituzioni e molte altre realtà universitarie.

In un momento di forte cambiamento organizzativo, il management ha deciso di investire sul cambiamento stesso per innescare, con l'uso del CAF, un ciclo virtuoso di pianificazione del processo di autovalutazione verso la definizione delle azioni di miglioramento.

Questo sistema per gli anni 2010/2011 è stato impostato in via sperimentale sull'Area Risorse Umane con il supporto dell'Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione, in quanto entrambe queste strutture nel 2010, e fino al febbraio 2011, risultavano afferire allo stesso dirigente, ovvero l'attuale Dirigente dell'Area Programmazione, Controllo e Sviluppo Organizzativo e dell'Area Gestione del Personale, con l'auspicio di applicare quanto prima tale sistema all'Ateneo nel suo complesso.

Nell'ambito del Piano degli Obiettivi per il biennio 2012/2013 si ritrova, a conferma del buon esito della sperimentazione, l'applicazione del modello "CAF Università" all'Area Programmazione, Controllo e Sviluppo Organizzativo e all'Area Gestione del Personale



con l'intenzione di valorizzare i processi e i dati analizzati durante il percorso di autovalutazione svolto. Come emerge dal Rapporto di Autovalutazione (**allegato 3**), questa fase sperimentale di autovalutazione di una struttura dell'intera Organizzazione ha messo in luce i margini di manovra per l'adeguamento di sistemi e modalità di misurazione metodici e costanti. Il processo di autovalutazione, una volta applicato a tutta l'organizzazione e sistematizzato, permetterà certamente al management dell'Ateneo di rivalutare la scelta e la definizione dei propri indicatori chiave, nonché degli obiettivi (target) prefissati, superando le criticità in un'ottica di miglioramento delle performance.

In un'ottica di miglioramento della propria performance, questa Amministrazione ha inoltre recentemente attivato inoltre una procedura aperta per l'affidamento di un servizio per la mappatura e reingegnerizzazione dei processi amministrativi come supporto al project management, alla gestione del cambiamento ed all'implementazione di nuovi processi nelle strutture organizzative esistenti e di futura attivazione.

L'operatore economico aggiudicatario dell'incarico si occuperà, tra l'altro, di effettuare un'attenta analisi dei principali aspetti gestionali-amministrativi, anche attraverso dei focus group, per rilevare i principali dati dimensionali e di performance di processo ("AS IS") attraverso un preciso sistema di indicatori. Al termine di quest'analisi verrà quindi predisposta una mappa organica dei macroprocessi/processi con l'indicazione delle relative relazioni.



In conclusione

A conclusione del primo anno è possibile operare alcune considerazioni generali, senza pretese di esaustività.

Bisogna sviluppare meccanismi che rendano gli attori e gli utenti dell'Ateneo più attenti alle performance dell'Ente stesso. Ciò comporta l'impostazione di un sistema di misurazione capace di rispondere ad esigenze conoscitive del management pubblico e tecnico, nonché ai doveri di rendicontazione verso gli utenti. Si tratta di un risultato che non potrà essere raggiunto in tempi brevi, ma che consentirà all'Ateneo non solo di migliorare la qualità dei servizi offerti, ma anche di rapportarsi meglio con il contesto sociale ed economico che lo esprime. In tale ottica, il risultato verso cui tendere è una maggiore correlazione tra gli obiettivi previsti nell'ambito della performance organizzativa e nella valutazione delle prestazioni, al fine di creare una struttura integrata, all'interno della quale ogni persona coinvolta sia in grado di identificare il proprio contributo verso il raggiungimento degli obiettivi strategici generali perseguiti dall'organizzazione intera.

In una visione complessiva, non si può non tenere conto di due importanti processi che in parte hanno già impegnato l'Ateneo: la valutazione della qualità della ricerca (VQR) e "AVA", acronimo di accreditamento, valutazione e autovalutazione degli atenei, ove l'accREDITamento viene inteso come una sorta di autorizzazione a iniziare o a continuare l'attività degli atenei, delle sedi, dei corsi di studio, la valutazione periodica si basa sullo sviluppo negli atenei di una cultura della qualità, che parte dall'individuazione degli obiettivi della formazione e della ricerca, definiti e comunicati chiaramente, e poi tenuti sotto controllo attraverso un rigoroso processo di autovalutazione, per verificare se e in che misura sono stati raggiunti. L'accento è dunque posto sul miglioramento, per cui diventa fondamentale la capacità delle organizzazioni di individuare cosa non funziona e di introdurre dei correttivi.

Un mosaico complesso dunque che richiede investimenti in termini di innovazione nel ciclo di misurazione e valutazione della performance, per definire un sistema in grado di integrare i diversi sistemi di programmazione di cui l'Ateneo dispone.

L'assessment da realizzare dovrebbe identificare:

- Le fonti informative (strutture e servizi) e le relative banche dati che alimentano il piano della performance
- La periodicità di rilevazione
- Il formato (applicativi gestionali specifici)

Da quanto si è riferito, emerge dunque la necessità di individuare chiari riferimenti metodologici, mentre la traduzione degli obiettivi strategici dovrebbe passare attraverso la formulazione di un preciso orientamento del management.



L'implementazione del percorso potrebbe essere articolato nelle seguenti fasi:

- determinazione del margine di discrezionalità nell'impiego delle risorse finanziarie disponibili nel rispetto del principio di mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Ateneo
- definizione dei progetti finalizzati alle azioni di miglioramento
- verifica di coerenza logica tra programmazione e scelte di bilancio
- progettazione e attuazione dei meccanismi di valutazione, nella duplice logica del controllo di attuazione dei progetti finalizzati e del controllo sul miglioramento delle performance complessive di Ateneo.

Va segnalata infine l'importanza di prevedere un'adeguata forma di disclosure dei piani strategici alla luce della valenza collettiva dell'università ed in funzione dell'affermazione di quei principi di merito e di trasparenza da più parti richiesti al mondo universitario. La nuova normativa, ancora in attesa di essere attuata, rafforza la previsione di un sistema di finanziamenti legato a parametri di efficienza, efficacia e qualità; le università, e quindi anche il nostro Ateneo, devono acquisire maggiore consapevolezza del legame fra pianificazione strategica e misurazione della performance, scegliendo un modello di valutazione in grado di conciliare esigenze di compliance normativa ed opportunità di miglioramento della propria gestione.