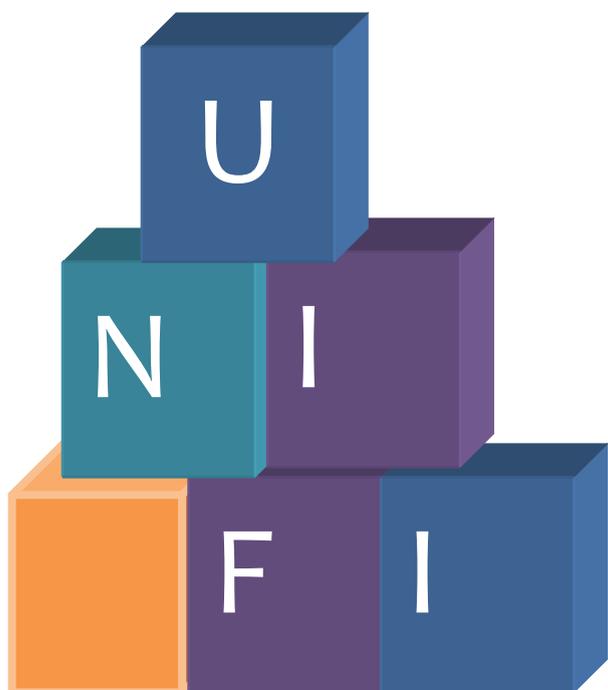


Piano integrato 2016-2018



P IANO INTEGRATO DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FIRENZE

INDICE

PRESENTAZIONE	pag. 3
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	pag.6
1.1 Chi siamo	pag.7
1.2 Assetto della Governance di Ateneo	pag.8
1.3 Il posizionamento dell'Ateneo nell'ultimo triennio	pag.17
1.3.1 Gli studenti e la didattica	pag.19
1.3.2 La ricerca ed il trasferimento	pag.23
1.3.3 L'internazionalizzazione	pag.25
1.3.4 Situazione finanziaria e politiche di bilancio	pag.26
1.3.5 Risorse Umane	pag.27
1.4 Il Piano Strategico 2016-2018 e risorse correlate	pag.35
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	pag.41
2.1 Strumenti di conoscenza in materia di clima e performance organizzativa	pag.44
2.1.1 Indagini di efficienza, efficacia e customer satisfaction: il progetto "Good practice"	pag.44
2.1.2 Indagine sul benessere organizzativo	pag.45
2.1.3 CUG e Piano delle Azioni Positive	pag.48
2.1.4 Indagine di customer satisfaction dei dipartimenti	pag.49
2.2 Dalla pianificazione strategica al Piano Integrato	pag.51
2.3 Il Piano della performance	pag.54
2.4 Performance organizzativa: ambito di azione del Direttore generale	pag.57
3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	pag.61
3.1 La Gestione del rischio	pag.62
3.2 La valutazione del rischio per ciascun processo	pag.62
3.3 Il trattamento del rischio	pag.64
3.4 Il Codice di comportamento	pag.64
4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	pag.67
4.1 Obblighi di trasparenza come misura anticorruzione	pag.68
4.2 Comunicazione	pag.68
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	pag.70
5.1 Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo	pag.71
PROSPETTO ILLUSTRATIVO DEGLI ALLEGATI	pag.78
Allegato 1 - Piano obiettivi derivanti dal Piano Strategico	
Allegato 2 - Piano obiettivi individuali di impulso direzionale assegnati ai Dirigenti e RAD	
Allegato 3 - Obiettivi individuali assegnati dal CdA al Direttore Generale	
Allegato 4 - Riepilogo obiettivi per struttura	
Allegato 5 - Budget per struttura organizzativa	
Allegato 6 - Registro dei Rischi	
Allegato 7 - Scala di Valori	
Allegato 8 - Classificazione delle Aree di Rischio	
Allegato 9 - Misure Obbligatorie	
Allegato 10 - Adempimenti trasparenza - Tabella obblighi di pubblicazione	

PRESENTAZIONE

Il Piano integrato nasce dalle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, approvate dall'ANVUR nel mese di luglio 2015. Esso rappresenta un intervento, atteso ed auspicato, di sistematizzazione e razionalizzazione del coacervo di provvedimenti normativi che a partire dal 2005 (L. 43) e più intensamente dal 2009 (D.Lgs. 2009), sono stati introdotti con la finalità di dotare la pubblica amministrazione di indispensabili strumenti di gestione riconducibili al ciclo di programmazione e controllo dell'attività amministrativa. La stratificazione e la mancata sistematicità di questi provvedimenti ha finito per costituire, almeno per le istituzioni di ambito universitario, un corpus pesante, oscillante nell'inquadramento di regia, e di difficile implementazione, ancorché di utilità effettiva da verificare. In questo contesto, per superare la frammentazione degli strumenti programmatici, l'ANVUR ha dettato per le istituzioni universitarie precise direttive per l'adozione di uno strumento unitario di pianificazione, nel quale trovino collocazione - ed *in primis* progettazione unitaria - tutte le fasi del ciclo delle performance, intesa questa in senso "allargato" con le previsioni economico finanziarie e con i programmi finalizzati al rispetto della normativa e alla diffusione della cultura relativa al tema dell' anticorruzione e trasparenza.

L'Ateneo ha quindi predisposto il presente documento che, seguendo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR, prevede, oltre alle informazioni di carattere generale dell'Ateneo, cinque sezioni rispettivamente dedicate ai seguenti ambiti: Inquadramento strategico dell'Ateneo, Performance Organizzativa- ambito di azione del direttore Generale, - Analisi Aree di rischio, Performance individuale- sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .

Premessa necessaria e fonte primaria di riferimento per i contenuti del Piano Integrato è costituita dal Piano Strategico 2016-2018, presentato contestualmente al Bilancio di Previsione 2016 con la relazione che già intercorre nei due atti programmatici ed approvato definitivamente il 5 febbraio 2016. L'impostazione complessiva del piano 2016-2018 tiene conto dei principi definiti nel "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) recentemente revisionato ed approvato dagli organi di Governo il 5 febbraio 2015, del Piano Strategico di Ateneo 2016-2018, della Programmazione Triennale di cui alla legge 43/2005, del Documento sulla politica della Qualità di Ateneo, delle Relazioni del Nucleo di Valutazione, della Programmazione Finanziaria di Bilancio 2016, dell'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'Integrità 2015-2017, e dell'aggiornamento del Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2015-2017, approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2015, e rappresenta il documento che collega la dimensione di indirizzo politico a quella gestionale operativa.

Esso dunque, tenuto conto delle risorse finanziarie disponibili e delle scelte del loro utilizzo, individua la cascata degli obiettivi che dal piano strategico e dalla programmazione ministeriale, si traducono in obiettivi operativi di performance organizzativa e di performance individuale del personale

dirigenziale, dei titolari di posizioni di responsabilità e del restante personale amministrativo e che includono anche il presidio delle attività correnti.

1 INQUADRAMENTO STRATEGICO

1.1 CHI SIAMO

L'Università degli Studi di Firenze ha le sue origini nello *Studium Generale*, fondato dalla Repubblica fiorentina nel 1321. Nel 1364, con l'imperatore Carlo IV, lo *Studium* fiorentino diventa università imperiale. Mentre tra il 1472 e il 1515, a causa dei cambiamenti di governo, l'istituto subiva frequenti trasferimenti tra Firenze e Pisa, nella città di Firenze proseguivano le ricerche e l'insegnamento in vari ambiti della conoscenza, anche grazie alle numerose Accademie fiorite nel frattempo, come quella della Crusca e quella del Cimento.

Solo nel 1859, con la cacciata del granduca dal governo della regione, tutti questi insegnamenti sparsi riottennero la dignità di un'organizzazione e di 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.

L'Ateneo fiorentino è oggi una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore in Italia, con circa 1.700 docenti e ricercatori strutturati, 1.500 tecnici e amministrativi e quasi 2.000 tra dottorandi e assegnisti; ispira la propria azione a principi laici, pluralisti e liberi da ogni condizionamento. Riconoscendosi pienamente nei valori della Costituzione della Repubblica, opera per lo sviluppo della cultura e di un sapere critico aperto verso l'esterno, la diffusione della conoscenza e la promozione della ricerca a livello regionale, nazionale e internazionale, il trasferimento delle conoscenze innovative a vantaggio dei singoli e dell'intera società, garantendo pari opportunità ed il diritto allo studio a tutti coloro che sono animati dal desiderio di conoscenza.

L'Università di Firenze ha adottato un apposito Codice Etico che impegna i membri della comunità universitaria ad assumere comportamenti idonei a realizzare e diffondere i valori fondamentali della legalità, della solidarietà e del rifiuto di ogni discriminazione assicurando il rispetto e l'applicazione dei principi generali indicati dallo Statuto.

Nel compimento della propria missione, dunque, l'Università degli Studi di Firenze si ispira ai seguenti valori fondamentali:

- assicurare una cultura libera da ogni forma di discriminazione;
- promuovere la responsabilità sociale;
- garantire assoluta libertà di pensiero, di ricerca e di insegnamento;
- riconoscere pari dignità a tutte le aree disciplinari;
- favorire la competizione e il riconoscimento del merito;
- incentivare la partecipazione di tutte le componenti ai processi decisionali;
- accrescere le competenze professionali;
- sviluppare l'orientamento al servizio;

- sostenere l'orientamento all'eccellenza e all'innovazione;
- favorire i processi di trasparenza;
- assicurare il benessere e il rispetto nei luoghi di studio e di lavoro;
- garantire i principi e le pratiche di sostenibilità.

1.2 L'ASSETTO DELLA GOVERNANCE DI ATENEO

A seguito della riforma introdotta dalla legge 240/2010, che ha riformato il sistema universitario innovando anche la struttura organizzativa delle Università italiane, l'Ateneo fiorentino ha adottato l'assetto istituzionale illustrato di seguito.

ORGANI DI GOVERNO

Gli Organi di Ateneo, previsti dal nuovo Statuto, sono: Rettore, Prorettori, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei revisori dei conti, Nucleo di valutazione, Direttore Generale.

Sono altresì organi ausiliari dell'Ateneo il Consiglio degli studenti, la Consulta del personale tecnico amministrativo, la Consulta dei sostenitori, il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro, il Garante dei diritti.

Il **Rettore** rappresenta l'Università e svolge le funzioni generali di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. È responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

I **Prorettori** coadiuvano il Rettore nell'assolvimento di specifiche funzioni e compiti suoi propri. Il Prorettore Vicario sostituisce il Rettore in ogni sua funzione in caso di impedimento o assenza.

Sono presenti inoltre Delegati del Rettore sulle seguenti specifiche materie: Bilancio, Dottorato di Ricerca e formazione alla ricerca, Programmazione del personale docente e risorse, Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio e al Contenzioso, Relazioni Sindacali, Rapporti con la Direzione Generale.

Attualmente a seguito dell'insediamento del nuovo Rettore nel Novembre 2015 "la squadra di governo" è così composta:

Rettore	Luigi Dei
Prorettore Vicario con delega all'innovazione della didattica	Vittoria Perrone Compagni
Prorettore al Trasferimento tecnologico e ai rapporti con il territorio e con il mondo delle imprese	Andrea Arnone
Prorettore all' Area medico-sanitaria	Paolo Bechi
Prorettore alla Ricerca scientifica nazionale e internazionale	Marco Bindi
Prorettore alle Relazioni internazionali	Giorgia Giovannetti
Prorettore alla Comunicazione interna ed esterna e al public engagement	Laura Solito
Delegata alla Programmazione personale docente e risorse	Paola Bruni
Delegato alla Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio e al Contenzioso	Andrea Cardone
Delegata al Dottorato di ricerca	Anna Dolfi
Delegato al Bilancio	Giacomo Manetti
Delegato ai Rapporti con la direzione generale	Carlo Odoardi
Delegata alle Relazioni sindacali e al Contenzioso	Maria Luisa Vallauri

Il **Senato Accademico** è l'organo rappresentativo delle diverse componenti dell'Università con compiti di programmazione, regolazione e coordinamento. Esso concorre all'amministrazione generale dell'Ateneo e alla nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione. Il Senato ha funzioni di coordinamento e di raccordo con le strutture in cui si articola l'Ateneo e collabora con il Rettore nelle funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche;

collabora con il Consiglio di Amministrazione nelle funzioni di indirizzo strategico e di programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo di governo, di indirizzo strategico e di controllo dell'Università. Esso esercita le proprie funzioni operando al fine di perseguire la miglior efficienza e qualità delle attività istituzionali dell'Ateneo, nel rispetto dei criteri di efficacia, economicità e tutela del merito; esso vigila inoltre sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo.

Il **Collegio dei revisori dei conti** è l'Organo preposto al controllo amministrativo di regolarità contabile dell'Università secondo i principi previsti dalle disposizioni legislative vigenti, in quanto applicabili all'Università e in conformità alle norme del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

Il **Nucleo di valutazione** è l'organo dell'Ateneo preposto alla valutazione delle attività didattiche, di ricerca e amministrative e di gestione, nonché delle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il **Direttore Generale** è l'organo responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Il ruolo del **Direttore Generale** è stato istituito dalla L.240/2010 che ha innovato profondamente la precedente figura del Direttore Amministrativo (*“sostituzione della figura del direttore amministrativo con la figura del direttore generale, da scegliere tra personalità di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale con funzioni dirigenziali; conferimento da parte del consiglio di amministrazione, su proposta del rettore, sentito il parere del senato accademico, dell'incarico di direttore generale, regolato con contratto di lavoro a tempo determinato di diritto privato di durata non superiore a quattro anni rinnovabile”* – art.2 comma 1). Con la sopracitata legge mutano gli equilibri in capo alla governance di Ateneo, che vede l'attribuzione ai direttori generali del *«la complessa gestione e attivazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo»*, mentre al Rettore compete (tra l'altro) la *«rappresentanza legale dell'università e delle funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche»*.

Ne consegue la necessità di interpretare le nuove funzioni dei direttori generali in rapporto alle istanze riformistiche e alle esigenze contingenti degli atenei, proiettati verso un ridimensionamento strutturale che passa attraverso la razionalizzazione e la standardizzazione delle spese, l'ottimizzazione e la valorizzazione delle risorse umane in base alle competenze, la promozione della trasparenza contabile e informativa, la valutazione delle *performances* e dei servizi di supporto alla qualità della didattica e della ricerca.

Da qui anche la diversificata responsabilità di attuazione del Piano Strategico (attribuita al Rettore) e del Piano integrato (attribuita al Direttore Generale) in logica consequenziale e consonante.

I **dirigenti** collaborano con il Direttore Generale con compiti di integrazione funzionale per le strutture operanti su ambiti connessi. Le attuali figure dirigenziali sono 9 e costituiscono, insieme al Direttore Generale, che lo presiede, il Collegio di Direzione.

A fianco del Rettore opera il Collegio dei Direttori dei **24 Dipartimenti**.

STRUTTURE DIPARTIMENTALI

A seguito delle novità normative introdotte dalla già citata Legge 240/2010 (legge Gelmini), l'Ateneo di Firenze ha completato una significativa riorganizzazione anche partendo dall'esigenza 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, tenuto conto della cessazione delle 12 Facoltà, sono state istituite 10 Scuole senza autonomia gestionale, per il coordinamento riguardo ai servizi alla didattica. L'Università di Firenze è oggi strutturata nei seguenti 24 Dipartimenti:

Area Biomedica

1. Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT)

2. Medicina Sperimentale e Clinica

3. Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)

4. Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche

5. Scienze della Salute (DSS)

Area Scientifica

6. Biologia (BIO)

7. Chimica "Ugo Schiff"

8. Fisica e Astronomia

9. Matematica e Informatica "Ulisse Dini" (DIMAI)

10. Scienze della Terra (DST)

11. Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DiSIA)

Area delle Scienze Sociali

12. Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI)

13. Scienze Giuridiche (DSG)

14. Scienze Politiche e Sociali (DSPS)

Area Tecnologica

15. Architettura (DiDA)

16. Scienze delle Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente (DISPAA)

17. Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)

18. Ingegneria Industriale (DIEF)

19. Ingegneria dell'Informazione (DINFO)

20. Gestione dei Sistemi Agrari, Alimentari e Forestali (GESAAF)

Area Umanistica e della Formazione

21. Lettere e Filosofia (DILEF)

22. Lingue, Letterature e Studi Interculturali

23. Scienze della Formazione e Psicologia

24. Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)

I Dipartimenti, per il coordinamento delle attività didattiche, si avvalgono dell'apporto di 10 Scuole, avviate con finalità sperimentali nel primo triennio. Esse sono:

1. Agraria	6. Psicologia
2. Architettura	7. Scienze della Salute Umana
3. Economia e Management	8. Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali
4. Giurisprudenza	9. Scienze Politiche
5. Ingegneria	10. Scienze Umanistiche e della

L'organizzazione offre all'utenza studentesca e ai ricercatori un'articolazione territoriale che si espande, fino a concentrarsi, su vari snodi urbanistici.

Nell'Area del centro storico, dove ha sede il Rettorato, si collocano le strutture didattiche dell'area umanistica, con l'insediamento del Dipartimento e Scuola di Architettura nonché della Scuola di Studi Umanistici e della Formazione con i collegati Dipartimenti. Architettura si espande nei laboratori di Calenzano e nel Polo di Empoli, nel quale trovano collocazione e accoglienza anche il Corso di Ottica e di Chimica triennali.

Il **Polo Scientifico** è accolto nell'Area di Sesto Fiorentino che ha dato ospitalità e spazio a confortevoli aule didattiche e a laboratori di eccellenza, nonché a centri e infrastrutture europee. Lo stesso polo accoglie il LENS (European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy), le aree di Chimica, Fisica e in parte Agraria, l'Incubatore Universitario Fiorentino (IUF), attivo dalla fine dell'anno 2010 che promuove e sostiene la nascita e la prima fase di sviluppo di start-up e spin-off dell'Università degli

Studi di Firenze basati su idee a elevato tasso di innovazione e con un forte collegamento con la ricerca universitaria e OpenLab, nato con l'obiettivo di creare una struttura formativa, che promuova attività di divulgazione e diffusione della cultura scientifica a partire dall'offerta alle scuole primarie di suggestivi percorsi.

Nell'area di **Careggi**, caratterizzata da un importante processo di integrazione dell'Università con le strutture del SSR limitrofe (AOU Careggi e AOUI Meyer), è insediata l'area medica, supportata nei servizi da una piattaforma amministrativa di riferimento per la didattica e la ricerca integrate. Vi ha sede la Scuola di Scienze della Salute Umana.

Nell'area di **Novoli** si collocano le aree delle scienze politiche, sociali ed economiche. Esso è un punto significativo di iniziative studentesche e polo di riferimento culturale e didattico di grande tradizione.

Nella zona delle **Cascine/Quaracchi** sono insediati la scuola di Agraria e i correlati Dipartimenti che trovano un riferimento di particolare attrazione per la ricerca nell'annessa fattoria di Montepaldi, ubicata sulle colline fiorentine nel Comune di San Casciano in Val di Pesa.

I tre dipartimenti di Ingegneria e la relativa Scuola sono insediati nello storico e suggestivo complesso di Santa Marta, nella pregiata zona di Via Massaia. Laboratori sono presenti anche a Prato presso il PIN, fra cui si distingue la Galleria del Vento, e a Calenzano dove è in atto l'implementazione di laboratori pesanti del Dipartimento di Ingegneria in sinergia con l'assetto industriale del territorio.

In tutte le sedi appena descritte trovano collocazione una serie di servizi agli studenti quali strutture bibliotecarie, tra cui rilevantissimi pozzi librari di assoluto rilievo anche per docenti e ricercatori, spazi dedicati all'orientamento, segreterie, comprese quelle per gli studenti stranieri, sportello Erasmus, mense, residenze studentesche. Il collegamento con la DSU – Agenzia Regionale per il Diritto allo Studio – offre nei vari ambiti geografici alloggi e residenze per studenti, una delle quali di prossima attivazione presso il Polo di Sesto.

ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA

La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale dell'Università degli Studi di Firenze è affidata all'Amministrazione generale in stretta sinergia con le strutture dotate di autonomia gestionale ed in particolare con i Dipartimenti. Tale logica, favorita dal processo di programmazione unitario e di bilancio unico, ha segnato un'evoluzione di modello rispetto alla previgente autonomia amministrativa dei Poli durata per 14 anni. Essa ancor oggi ha lasciato tracce di disomogenee procedure dettate dall'iniziale autonomia decentrata, anche indotta dalle diversificate esigenze delle singole realtà scientifiche e territoriali. L'Amministrazione generale è articolata, per competenze, in aree dirigenziali gestionali. Ad esse afferiscono in logica matriciale le presenze professionali dei Responsabili di Dipartimento che hanno la gestione amministrativa delle omonime strutture,

dotate di autonomia gestionale e centrali nella titolarità delle funzioni “core” e dell’erogazione dei relativi servizi.

Dal 2014 è in atto una riorganizzazione amministrativa di progressiva attuazione che ha prodotto l’attivazione delle seguenti Aree:

- Area Programmazione, Organizzazione e Controllo;
- Area Servizi alla Didattica;
- Area Servizi alla Ricerca e trasferimento tecnologico;
- Area Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico;
- Area Servizi Patrimoniali e Logistici;
- Area Edilizia;
- Area Servizi Economici e Finanziari;
- Area Risorse Umane;
- Area Comunicazione e servizi all’utenza.

Ciascuna Area è presidiata da un Dirigente cui compete la gestione del personale assegnato all’Area. Esse sono articolate in:

- Unità di processo (strutture organizzative aggregatrici di processi omogenei, alle quali può afferire il personale tecnico-amministrativo);
- Unità funzionali (unità interne alle diverse strutture dell’amministrazione che aggregano attività e funzioni comuni alle unità di processo in esse definite, riunendo risorse omogenee dal punto di vista tecnico o amministrativo, in grado di offrire servizi specialistici all’Area o all’intero Ateneo).

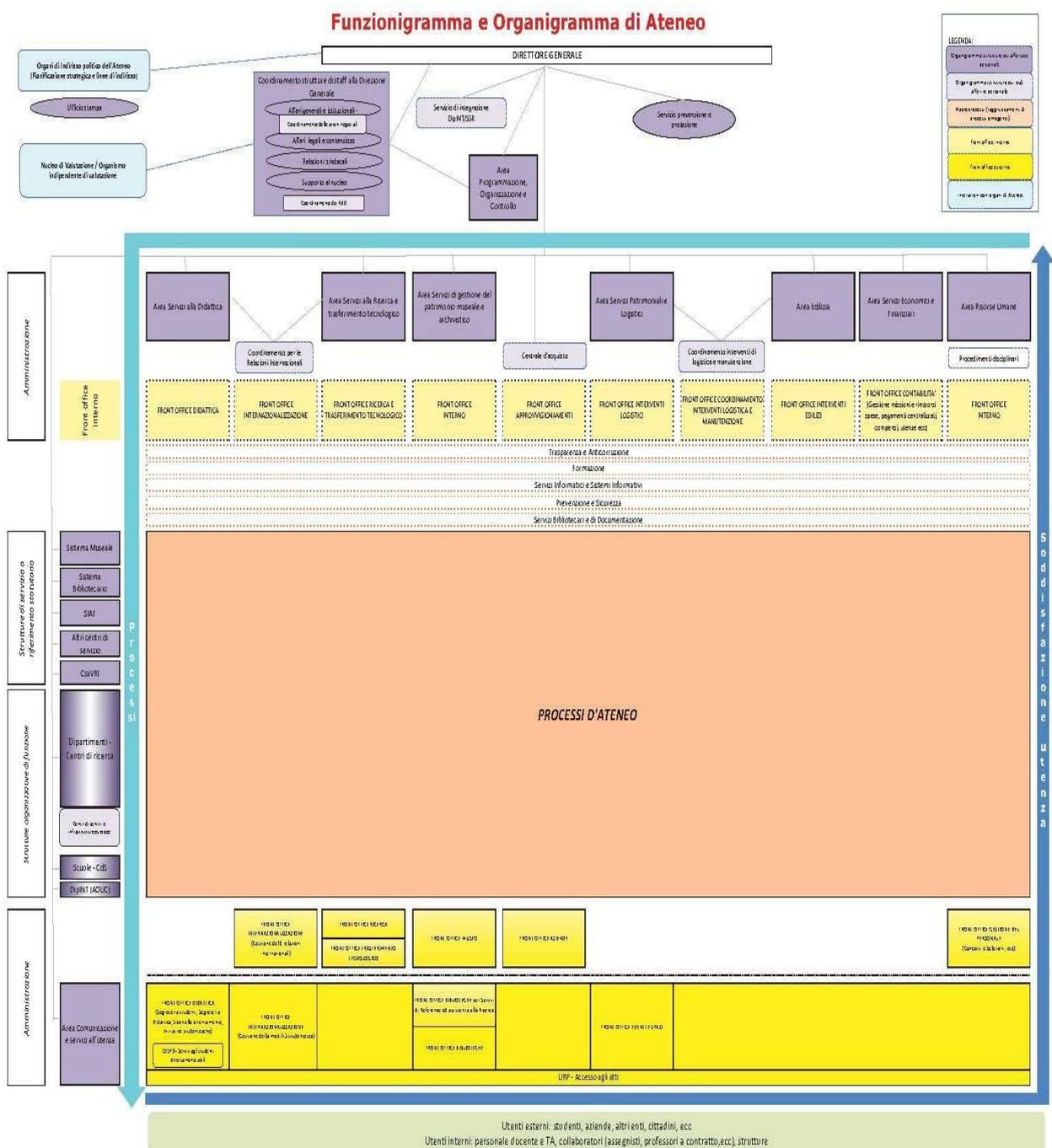
Sono inoltre presenti le seguenti strutture a cui lo Statuto conferisce prerogative di autonomia per le finalità specifiche definite nel loro atto costitutivo e relative all’erogazione di servizi trasversali alle attività gestionali, didattiche, di ricerca, di trasferimento delle conoscenze, e di valorizzazione del patrimonio di interesse culturale dell’Ateneo, nelle quali alla direzione scientifica si affiancano obiettivi direzionali aggiuntivi e funzioni di tipo amministrativo garantite da un Dirigente e realizzate dal personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo:

- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA);
- Sistema Museale;
- Sistema Informatico di Ateneo (SIAF);
- Centro di Servizi di Ateneo per la valorizzazione della ricerca e la gestione dell’Incubatore Universitario (CsaVRI)
- Centro Linguistico di Ateneo (CLA)

Inoltre sono disegnate Funzioni trasversali a tutti i processi dell'Ateneo, ad alta valenza strategica, presidiate da un Dirigente con il supporto delle unità amministrative necessarie alla loro concretizzazione:

- Formazione;
- Salute, Sicurezza e Benessere Organizzativo;
- Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

L'implementazione del nuovo modello organizzativo ha disegnato il seguente funzionigramma:



L'affidamento degli incarichi dirigenziali, avvenuto fra l'anno 2015 e inizio dell'anno 2016, improntato a principi di rotazione, è l'esito di un processo di riorganizzazione e l'elemento di sostanziale modifica consistente nell'aver disegnato un'organizzazione per processi che consente di dare un senso unitario al cooperare delle strutture amministrative di Ateneo. Tale approccio, approvato dal consiglio di Amministrazione nella seduta del 11 febbraio 2015, si pone l'obiettivo di migliorare gli standard di servizio, eliminando duplicati ed incertezze negli adempimenti procedurali dei flussi di rispettiva competenza e valorizzando la dimensione dei servizi erogati.

Sul piano organizzativo, dall'introduzione della logica dei processi si genera un modello a matrice che lega le strutture organizzative decentrate a quelle centrali. Esse sono infatti rese coese dall'essere tutte interessate dai medesimi e comuni processi generali di Ateneo. Si considera ciò un fattore rilevante anche per l'approccio al presente Piano delle Performance e ai collegati momenti di misurazione e valutazione. Come si dirà più oltre tale approccio dà un significato nuovo ed attuativo al Piano Integrato e risulta con esso perfettamente coerente.

1.3 IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NELL'ULTIMO TRIENNIO

L'Ateneo fiorentino rappresenta, nel contesto nazionale italiano, una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e l'alta formazione. I dati riportati nella seguente tavola offrono un primo sintetico quadro sinottico di contesto, aggiornato con i dati disponibili per l'anno 2015, e rappresentano la fotografia più attuale cui si ricollega lo sviluppo del Piano Integrato.

DIDATTICA	PERSONALE al 31/12/2015
Corsi di laurea A.A. 2015-2016	Docente
<ul style="list-style-type: none"> • 54 corsi di laurea (I livello) • 65 corsi di laurea magistrale (II livello) • 9 corsi di laurea magistrale a ciclo unico 	<ul style="list-style-type: none"> • 440 Docenti di I fascia • 707 Docenti di II fascia • 384 Ricercatori Universitari • 135 Ricercatori a tempo determinato
Corsi post-laurea A.A. 2015-2016	Tecnico-Amministrativo
<ul style="list-style-type: none"> • 36 Master I Livello • 35 Master II Livello • 38 Scuole di Specializzazione • 23 Corsi di Dottorato 	<ul style="list-style-type: none"> • 610 Afferente ai Dipartimenti, di cui 17 a tempo determinato • 36 Afferente ai Centri, di cui 2 a tempo determinato • 72 Afferente alle Scuole, di cui 1 a tempo determinato • 483 Afferente al Rettorato, di cui 7 a tempo determinato • 315 Afferente a Strutture di Servizio a riferimento statutario, di cui 12 a tempo determinato
STUDENTI A.A. 2014/2015	
Iscritti a corsi di laurea	
<ul style="list-style-type: none"> • 42.068 di I livello e ciclo unico, di cui 2.995 stranieri • 8.274 di II livello, di cui 678 stranieri 	
Iscritti post-laurea A.A. 2013/2014	
<ul style="list-style-type: none"> • 722 Master I livello, di cui 63 stranieri • 490 Master II livello, di cui 97 stranieri • 1.086 Scuole Specializzazione, di cui 26 stranieri • 1.014 Dottorandi, di cui 129 stranieri 	Altro Personale
	<ul style="list-style-type: none"> • 78 Collaboratori linguistici • 2 Lettori madrelingua • 801 Assegnisti
Laureati a corsi di laurea. Anno 2014	PATRIMONIO BIBLIOTECARIO dati al 30/11/2015
<ul style="list-style-type: none"> • 6.259 di I Livello e ciclo unico, di cui 269 stranieri • 2.330 di II livello, di cui 127 stranieri 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 biblioteche di area, articolate in 20 punti di servizio - 52,30 ore di apertura settimanale in ciascuno dei punti di servizio maggiori (8.30-19.00 dal lunedì al venerdì), con un totale di 765 ore settimanali di apertura di tutte le sedi - oltre 3.870.000 volumi e documenti su supporto fisico, di cui quasi 1.000.000 a scaffale aperto - quasi 156.000 e-book (di cui oltre 140.000 acquisiti con accesso perpetuo) - oltre 31.000 periodici cartacei (tra abbonamenti correnti e titoli cessati)
Diplomati post-laurea. Anno 2013	

<ul style="list-style-type: none"> • 523 Master I livello, di cui 50 stranieri • 409 Master II livello, di cui 18 stranieri • 178 Scuole di Specializzazione, di cui 3 stranieri • 364 Dottorandi, di cui 23 stranieri 	<ul style="list-style-type: none"> - quasi 92.800 periodici elettronici (di cui circa 44.250 acquisiti) - 313 banche dati consultabili gratuitamente dalle postazioni dell'Università - quasi 127.300 immagini digitalizzate di esemplari di pregio, accessibili on line su <i>Impronte Digitali</i> - circa 242.000 prestiti e prestiti interbibliotecari - 1.419.540 consultazioni di documenti digitali (nel 2014) - oltre 3.045.300 accessi al catalogo on line (nel 2014)
ORGANIZZAZIONE. Anno 2015	
<ul style="list-style-type: none"> • 24 Dipartimenti <p>5 Area Biomedica</p> <p>3 Area delle Scienze Sociali</p> <p>6 Area Scientifica</p> <p>6 Area Tecnologica</p> <p>4 Area Umanistica</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 Centri • 10 Scuole • Rettorato <p>Area Comunicazione e Servizi all'Utenza</p> <p>Area Edilizia</p> <p>Area Programmazione e Controllo</p> <p>Area Risorse Umane</p> <p>Area Servizi alla Didattica</p> <p>Area Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico</p> <p>Area di Servizi di Gestione del Patrimonio Museale e Archivistico</p> <p>Area Servizi Economici e Finanziari</p> <p>Area Servizi Patrimoniali e Logistici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strutture di Servizio a Riferimento Statuario <p>CsaVRI – Trasferimento dell'Innovazione</p> <p>DipINT</p> <p>SIAF – Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino</p> <p>Sistema Bibliotecario d'Ateneo</p> <p>Sistema Museale d'Ateneo</p>	<p>RISORSE FINANZIARIE DEDICATE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dotazione 2015: € 4.749.716 <p>Altre entrate (convenzioni, contributi, conto terzi) 2015: € 764.462</p>
RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO. Anno 2015	
<p>Strutture polifunzionali</p>	<p>RISORSE FINANZIARIE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 24 Dipartimenti • 8 Centri di ricerca, trasferimento e alta formazione • 12 Centri interdipartimentali • 14 Centri interuniversitari con sede UNIFI • 14 Centri di servizio e beni culturali • 6 Consorzi • 28 Consorzi interuniversitari • 3 Fondazioni • 1 Infrastruttura Europea 	<p><u>2014</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget di previsione € 446.650.723,00 - Bilancio di esercizio € 467.728.535,60 - Utile € 7.877.811,98 <p><i>da relazione del Rettore "al fine di porre le basi per una opportuna politica di rafforzamento patrimoniale dell'Ateneo attraverso la costituzione di risorse da utili per far fronte a futuri saldi negativi di gestione, supportando al contempo le delibere consiliari concernenti l'incremento dei laboratori a disposizione dell'area tecnologica, si propone la seguente destinazione degli utili d'esercizio 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • per 4.450.000 euro, a patrimonio vincolato per l'acquisizione dei laboratori tecnologici situati nel Comune di Calenzano • per la parte residua pari a 3.427.811,98 euro, il
<p>Progetti di ricerca</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • 119 Progetti di ricerca MIUR (PRIN, FIRB, FIR, SIR) • 339 Progetti di ricerca Europei 	<p><i>rinvio a nuovo all'interno del patrimonio non vincolato.</i></p> <p><u>FFO 2015</u></p> <p>Euro 228.271.314</p>
<p>Trasferimento tecnologico</p>	<p><u>BILANCIO PREVISIONE 2015</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • 51 Brevetti (Portafoglio attivo) • 8 Concessioni di licenza d'uso per sfruttamento economico brevetti • 41 Spin Off • 39 Laboratori congiunti • 6 Business Plan Competition 	<p>Euro 443.533.737</p>

Rispetto al dato di sintesi qui rappresentato si offrono di seguito specifici focus sull'andamento dei flussi che hanno determinato, per i relativi anni, il posizionamento dell'Ateneo nell'ultimo triennio. Nell'esposizione si terrà conto delle diverse osservazioni e suggerimenti evidenziati nelle relazioni del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità; tali contributi hanno peraltro stimolato la redazione del Piano Strategico, che si propone infatti come obiettivi proprio il progressivo superamento delle criticità emerse, eleggendone alcune a obiettivi strategici con le relative distinte azioni, sia a livello politico, sia a livello di performance organizzativa della tecnostruttura, come di seguito illustrato.

Ciò consente di dare riscontro peraltro anche a quanto richiesto dalle Linee guida ANVUR laddove si prevede che *“l'ateneo deve dare evidenza delle azioni intraprese e programmate per il miglioramento della qualità della ricerca alla luce del posizionamento nel contesto nazionale e internazionale messo in evidenza dalla valutazione (VQR), tenendo conto altresì – per quel che riguarda la didattica – delle procedure annuali di riesame previste dal processo di assicurazione della qualità (AVA)”*.

1.3.1 GLI STUDENTI E LA DIDATTICA

L'avvio, dal 2013, del sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento) da parte di ANVUR ha fornito la spinta definitiva alla diffusione dei principi di assicurazione della qualità, inducendo azioni virtuose di analisi delle criticità interne e di spinta verso il miglioramento permanente. In particolare, il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione, in attuazione delle funzioni loro attribuite dal sistema AVA e dalla normativa interna, si sono fatti propulsori e portavoce presso gli Organi di governo dell'Ateneo delle istanze emergenti da parte delle strutture didattiche e di ricerca in applicazione delle linee di indirizzo AVA e dalle risultanze disponibili all'Amministrazione. A questo fine, come reso noto nella Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione (2015) *“Le interazioni fra NdV, PQ e Organi di Governo, che in anni passati erano spesso limitate a*

scambi di documenti ufficiali in corrispondenza delle scadenze previste dalla normativa, si sono intensificate negli ultimi tempi, nell'ottica di una condivisione di informazioni ed esperienze sui vari argomenti finalizzata ad una maggiore efficienza nella adozione di provvedimenti e pareri che richiedono nelle varie fasi il concorso di diversi soggetti e con l'obiettivo di incrementare la consapevolezza delle opportunità offerte da una corretta impostazione e gestione del sistema di AQ."

L'Ateneo fiorentino è uno fra i maggiori Atenei italiani, con una offerta di 128 corsi di laurea e quasi 200 corsi post-laurea (vedi tavole A1 "Corsi di laurea attivati" e C1 "Corsi post-laurea attivati"), ed un numero di iscritti rispettivamente di oltre 50.000 studenti (vedi tavola A3 "Studenti iscritti ai corsi di laurea") e di oltre 4.000 studenti ai corsi post-laurea (tavola C2 "Studenti iscritti ai corsi post-laurea"). La varietà dell'**offerta formativa** fiorentina è **ben rappresentata** a livello nazionale con una **copertura di 106 classi di laurea su 153** (quasi il 70%).

Sul fronte delle immatricolazioni ai corsi di laurea negli ultimi anni si è osservata una **graduale crescita del numero degli studenti** (tavola A2 "Studenti immatricolati al primo anno"), segno di una tenuta del gradimento dell'offerta rispetto ad un calo demografico della componente studentesca. All'opposto sul versante del numero complessivo degli **iscritti** si è registrata una **moderata contrazione** (tavola A3 "Studenti iscritti ai corsi di laurea"), dovuta essenzialmente all'effetto delle politiche di sostegno della carriera, che hanno determinato ricadute positive in termini di maggiore produttività degli studi, tasso di laurea più elevato ed accorciamento dei tempi di conseguimento del titolo (tavola B2 "Laureati per regolarità negli studi").

Nondimeno, nelle relazioni delle Commissioni paritetiche docenti-studenti di Scuola sono state evidenziate alcune **criticità** che ricorrono nei vari contesti: **progressione ancora lenta delle carriere** degli studenti, sia pure in presenza di accertati miglioramenti (vedi tavola B1 "Studenti in corso" e tavola B2 "Laureati per regolarità negli studi") e **tasso ancora consistente di abbandono degli studi** da parte degli **iscritti tra il primo e il secondo anno** specialmente per quanto interessa i corsi di laurea triennale (vedi tavola B3 "tasso di abbandono tra il primo ed il secondo anno"). Occorre puntualizzare che, in alcuni casi, questo valore risulta condizionato da fattori diversi rispetto ai casi di reale abbandono del corso di studio, come è stato messo in rilievo anche dal Nucleo nella sua Relazione Annuale 2015: *"Resta infatti un problema ancora aperto quello delle immatricolazioni ai corsi di laurea dell'Area Scientifica e Biomedica che permettono di acquisire CFU convalidabili in fase di passaggio ai corsi di laurea a numero programmato della Scuola della Salute Umana. Tale anomalia altera pesantemente la qualità e l'efficienza dei corsi di studio interessati, e risulta al contempo difficilmente risolvibile dai singoli Atenei, senza uno specifico intervento a livello di normativa nazionale."*

Sul fronte della valutazione gli Organi di controllo hanno formulato l'esigenza di **sviluppare** ancora di più la **valutazione del processo formativo**, con l'attivazione ad esempio delle schede di valutazione

esame da parte degli studenti, le schede di valutazione degli insegnamenti da parte dei docenti, le schede di valutazione da parte dei laureandi, anche a completamento di quanto svolto nelle indagini Almalaurea.

Tra le proposte correttive avanzate in riferimento ai risultati della formazione sempre da parte degli Organi di controllo, c'è stata **la richiesta di maggiore attenzione da parte di tutti i docenti al rapporto tra crediti erogati e programmi di insegnamento**, la necessità di **rafforzare le attività di tutoraggio degli studenti**, nonché **l'opportunità di implementare le iniziative dell'Ateneo destinate all'orientamento in ingresso**, così da incrementare la consapevolezza degli studenti delle scuole secondarie nella scelta del percorso universitario, potenziare i servizi di tutoraggio in itinere, rafforzare i rapporti tra i CdS ed il mondo del lavoro e delle professioni.

In particolare, i rilievi formulati dal Presidio nella sua prima relazione agli organi e le azioni di miglioramento in essa proposte sono state recepite dal Consiglio di Amministrazione che ha deliberato la presentazione al MIUR, nell'ambito della Programmazione triennale 2013-2015, del **progetto in materia di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita ai fini della riduzione della dispersione studentesca e del collocamento dei laureati nel mondo del lavoro**. Finanziato dal MIUR con 3.600.000 euro sul triennio, il progetto, attualmente in esecuzione, prevede, misure per l'orientamento in ingresso (somministrazione di test disciplinari e attitudinali nelle classi IV degli Istituti di istruzione secondaria superiore e elaborazione dei dati da restituire agli Istituti partecipanti al test; elaborazione, insieme ai docenti degli Istituti di istruzione secondaria superiore, di un syllabus di conoscenze e competenze necessarie per il superamento dei test di accesso e dei test di verifica delle conoscenze pregresse; messa a regime di esperienze di alternanza scuola-università), destinate a favorire scelte consapevoli del percorso universitario da parte degli studenti e a rendere più regolari i percorsi di studio.

Con il fine di ridurre il fenomeno della dispersione studentesca e migliorare la progressione delle carriere degli studenti, è **stato potenziato il sistema di tutoraggio in itinere** mediante l'assegnazione di un budget per attività di tutorato riservato a studenti iscritti alle lauree magistrali, magistrali a ciclo unico e ai dottorandi dell'Università di Firenze. Selezionati con un bando di Ateneo e assegnati ai CDS in base alla numerosità degli iscritti, i 268 tutor junior svolgono la loro attività presso tutti i corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico. Da notare che il loro numero è considerevolmente cresciuto rispetto agli A.A. precedenti (in cui il numero è oscillato tra le 60 e le 80 unità).

Sempre all'interno dello stesso progetto sono state recepite anche le indicazioni formulate dalle Commissioni Paritetiche e dai Gruppi di Autovalutazione dei Corsi di Studio nelle Relazioni annuali e nei Rapporti di Riesame circa la **necessità di potenziare il servizio di orientamento in uscita e job placement**, con lo scopo di migliorare il collocamento dei laureati dell'Ateneo nel mondo del lavoro. Poiché il passaggio al lavoro richiede consapevolezza e strumenti di riflessione adeguati, a supporto

della costruzione della propria identità professionale e della progettazione della carriera, l'Ateneo fiorentino ha promosso all'interno del progetto i "Cantieri di Intraprendenza e Lavoro", nuovi punti di accesso a i programmi di orientamento al lavoro e job placement d'Ateneo. I Cantieri sono dislocati in sette sedi universitarie, vicini ai luoghi dove gli studenti trascorrono gran parte del loro tempo ed offrono un primo servizio di orientamento al lavoro. Si segnala inoltre che è attiva già da tempo una convenzione fra l'Ateneo ed il Ministero del Lavoro, che, attraverso il codice fiscale del laureato ed il collegamento con le banche dati del Ministero del lavoro, è in grado di fornire informazioni sullo stato di occupazione dei giovani laureati.

Recependo le indicazioni provenienti da alcune Commissioni paritetiche, il Presidio e il Nucleo di Valutazione hanno sottolineato agli organi lo **scarso coinvolgimento della componente studentesca nei lavori concernenti il sistema AVA**, in particolare all'interno del lavoro di alcune delle Commissioni paritetiche, e hanno indicato tra gli obiettivi futuri quello della **diffusione della cultura dell'assicurazione della qualità attraverso apposite iniziative di formazione destinate agli studenti**.

Infine il Nucleo di valutazione, nelle sue relazioni annuali, ha evidenziato ulteriori criticità sistemiche rispetto a quelle di cui si è detto, invitando ad azioni positive in materia di **miglioramento della quantità e qualità delle aule destinate alla didattica**, da sviluppare sulla base delle effettive e specifiche esigenze riscontrabili anche dai questionari somministrati per rilevare l'opinione degli studenti e dei laureandi (indagine AlmaLaurea). Sul fronte del Sistema Bibliotecario di Ateneo il Nucleo ha ritenuto di suggerire **all'Amministrazione un ampliamento degli orari di apertura delle varie sedi bibliotecarie** con possibile **estensione alle ore serali** ed al fine settimana come avviene in molti paesi avanzati. Più in generale, sarebbe opportuno puntare ad una **semplificazione delle procedure amministrative utilizzate dagli studenti**, con la conseguente costruzione di banche dati accessibili ed interconnesse, anche al fine di migliorare i flussi informativi, sia interni che verso l'esterno, attraverso un'accurata definizione della tipologia, localizzazione e responsabilità di mantenimento e aggiornamento dei dati necessari alla costruzione dei diversi indicatori utili alla valutazione della qualità dell'attività formativa e di ricerca e dei servizi erogati, con la costituzione di un insieme di banche dati di agevole accesso e piena compatibilità reciproca, in modo da evitare rischi di disallineamento, e conseguente inaffidabilità, delle informazioni rese disponibili: in altri termini, si ribadisce la necessità che il **dato originale sia sempre unico, accessibile e aggiornato, mantenendo disponibili e accessibili serie storiche, laddove opportuno**.

1.3.2 LA RICERCA ED IL TRASFERIMENTO

Nel 2014 Presidio ha evidenziato agli organi di governo l'intenzione di intraprendere alcune azioni finalizzate a migliorare il sistema di gestione della qualità di Ateneo, anche sul fronte ricerca e trasferimento tecnologico. In particolare:

- Consolidare il legame con le Commissioni di Indirizzo e Autovalutazione di Dipartimento, con l'individuazione all'interno dei Dipartimenti di referenti nel corpo docente e nel personale T/A, con cui svolgere periodici aggiornamenti sui processi/strumenti inerenti la ricerca e l'internazionalizzazione
- Promuovere attività e processi per la qualità in Ateneo, attraverso la carta europea del ricercatore (The European Charter of Researcher), processo imprescindibile per la partecipazione al programma Europeo Horizon 2020 e la promozione della politica Open Access, con maggiore diffusione e utilizzazione del repository Flore.

Entrambe queste azioni hanno avuto esito positivo tra il 2014 ed il 2015. Infatti la prima iniziativa è stata attuata e portata a termine attraverso il cospicuo lavoro di supporto e accompagnamento compiuto dal Presidio ai fini della compilazione della SUA RD che ha determinato contatti molto intensi con i Referenti per l'AQ individuati all'interno delle Commissioni di Indirizzo e Autovalutazione dei Dipartimenti.

Per quanto attiene alla seconda iniziativa, dall'11 maggio 2015 l'archivio istituzionale FLORE (FLOrence REsearch) dell'Università di Firenze è passato dal catalogo U-GOV Ricerca a IRIS (Institutional Research Information System) per la gestione delle pubblicazioni scientifiche dei docenti dell'Ateneo. FLORE (FLOrence REsearch), a differenza di U-GOV Ricerca, ha anche un portale web pubblico, accessibile a tutti, sul quale saranno visibili i metadati dei prodotti realizzati dai docenti dell'Ateneo e anche i full text delle pubblicazioni, nel caso in cui siano stati resi disponibili in accesso aperto dall'autore.

La ricerca scientifica incide sempre più sulle assegnazioni annuali della quota competitiva del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). A partire dal 2013, la ripartizione si basa sugli esiti della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) relativa agli anni 2004-2010, in cui l'Ateneo ha ottenuto un buon risultato sia per la produzione scientifica globale, sia per la capacità di attrazione di risorse per la ricerca.

In meno di dieci anni l'Ateneo ha raddoppiato la sua capacità di attrarre fondi di provenienza non ministeriale, mostrando di saper supplire alla forte e progressiva diminuzione dei fondi ministeriali, difendendosi in un sistema molto competitivo quale quello della ricerca internazionale. Ad oggi sono quasi 150 i progetti finanziati nell'ambito del 7° Programma Quadro europeo, che ha coperto il

periodo 2007-2013, per un importo superiore ai 40 milioni di euro; circa 60 altri programmi comunitari sono stati finanziati nello stesso periodo per quasi 10 milioni di euro.

La formazione alla ricerca costituisce da sempre un impegno primario per l'Ateneo. Sono in forza circa 800 assegnisti di ricerca, a cui si aggiungono circa 1.000 di dottorandi (vedi tavole F1 "Assegnisti", C2 "Studenti post-laurea" e C3 "Studenti che hanno conseguito un titolo post-laurea"). In particolare sono 22 i Dottorati proposti per il ciclo XXX dall'Ateneo e 10 quelli che ne vedono la partecipazione secondo qualche forma di convenzione con altri Atenei. Di questi Dottorati, che sono stati tutti accreditati da parte dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), circa la metà sono basati su forme di associazione con Atenei italiani e Atenei stranieri; di questi, alcuni prevedono il rilascio di titoli doppi o multipli. A ciò si aggiungono circa 60 tesi in co-tutela con Atenei stranieri (vedi tavola IV "Offerta corsi post-laurea").

L'Ateneo si sta muovendo con determinazione anche per trasformare direttamente in innovazione i risultati della ricerca e della formazione. Oltre alla classica attività in convenzione dei Dipartimenti, quantificabile in circa 400 contratti all'anno con enti privati e pubblici localizzati in gran parte entro l'area metropolitana, un grande contributo è fornito dall'Incubatore Universitario, avviato a fine 2010, che ad oggi ha visto nascere quasi 30 nuove imprese o spin-off con il coinvolgimento di circa 350 giovani ricercatori. È un ambito in grande fermento, come dimostrano recenti riconoscimenti, fra cui l'acquisizione di uno spin-off (KKT) da parte di un'impresa internazionale (Fleetmatics Group PI), con assunzione dei giovani soci che continuano a guidare l'impresa controllata. (<http://www.unifi.it/vp-9827-incubatore-universitario-spin-off.html>)

LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA 2011-2014 (VQR 2011-2014)

L'ANVUR ha recentemente emanato il bando "Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014)" pubblicato il 30 luglio 2015 - successivamente modificato l'11 novembre 2015 – che si concluderà con la pubblicazione dei risultati entro il 31 ottobre 2016.

L'Ateneo in proposito si è dotato, in collaborazione con CINECA, di idonei strumenti per garantire la partecipazione dei propri ricercatori al bando. Infatti, per facilitare le operazioni di acquisizione dell'identificativo ORCID (requisito per la partecipazione alla VQR), per le Università che utilizzano la piattaforma di gestione dati IRIS come Firenze è stata utilizzata la procedura predisposta direttamente sul catalogo FLORE, che ha consentito ai docenti e ricercatori di associare il proprio profilo utente ad un identificativo ORCID.

Dal punto di vista organizzativo, in ogni Dipartimento sono presenti due o più Key-users (individuati dal Direttore tra il personale docente e tecnico amministrativo) che supportano i docenti nell'utilizzo di FLORE ai fini della selezione dei prodotti. I key-users inoltre, insieme al Direttore, procedono alla

risoluzione di eventuali conflitti di selezione e svolgono un'attività di verifica della congruenza e completezza delle selezioni. Per risolvere le criticità riscontrabili nella procedura e nell'utilizzo dell'applicativo sono state predisposte apposite linee guida alla selezione dei prodotti e FAQ disponibili sul sito web di Ateneo nella pagina dedicata alla VQR: <http://www.unifi.it/vp-7702-valutazione-della-qualita-della-ricerca.html> . Inoltre i docenti ed i Key-users hanno a disposizione un servizio di assistenza amministrativa, informatica e di carattere bibliometrico. Per la VQR 2011-2014 sono stati accreditati 1.673 professori e ricercatori con un numero di prodotti da sottoporre a valutazione pari a 3.127.

Al momento la procedura VQR è caratterizzata da difficoltà non solo di natura tecnica (applicativo informatico Cineca con diverse criticità ed in continuo aggiornamento a seguito di richieste di modifiche/integrazioni da parte di ANVUR e dei singoli GEV, criteri di valutazione pubblicati dai GEV in ritardo rispetto alla scadenza prevista dal bando), essendo accompagnata da una vivace dialettica da parte dei docenti a livello nazionale che, attraverso l'opposizione al sistema di valutazione, intende promuovere azioni di sollecitazione alle politiche governative volte alla valorizzazione del sistema Universitario a livello nazionale. L'Ateneo fiorentino, anche in adesione alle analoghe iniziative CRUI, intende cogliere con attenzione i motivi del dissenso e promuovere azioni costruttive e tavoli di confronto con il Ministero, confidando tuttavia nel senso di responsabilità dei docenti nel dar corso agli adempimenti previsti.

1.3.3 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Progressi si registrano anche nelle relazioni internazionali e, in particolare, nello sviluppo dei rapporti di collaborazione con le Università estere. Sono oltre 300 gli accordi in vigore o in fase di perfezionamento/rinnovo stipulati con altrettante Università estere, dislocate nei diversi Paesi nel mondo. La capacità di muoversi su scenari internazionali, del resto, diventerà sempre più una condizione indispensabile, per favorire la quale bisognerà investire su percorsi di internazionalizzazione.

Ciò vale anche per la didattica: quasi uno su dieci dei nuovi immatricolati all'Ateneo non è cittadino italiano. È un segnale che va colto e sul quale bisognerà lavorare con coerenza e attenzione (vedi tavola D3 "Studenti stranieri").

L'internazionalizzazione dell'offerta formativa, che peraltro è stata mantenuta immutata negli ultimi tre anni accademici, salvo qualche intervento sulle lauree magistrali con l'obiettivo di sfruttare al meglio la pluralità e la ricchezza delle aree disciplinari e delle competenze scientifiche presenti in Ateneo, è un obiettivo prioritario dell'Ateneo Fiorentino. Al corso di laurea in Giurisprudenza a titolo congiunto con l'Università di Parigi I (F), da questo anno accademico se ne è aggiunto uno ulteriore

con l'Università di Colonia (D), oltre agli 8 corsi di laurea a doppio titolo con Università di altri Paesi. Devono anche essere ricordati i 6 corsi di studio magistrali erogati anche in lingua inglese, di cui uno in collaborazione con l'Istituto Agronomico di Oltremare (IAO) (vedi tavola D2 "Offerta formativa internazionale").

L'Ateneo ha recentemente recepito i rilievi contenuti nei Rapporti di riesame circa l'opportunità di **potenziare il numero degli studenti in mobilità** e il numero delle mensilità assegnate nell'ambito della mobilità Erasmus studio e traineeship degli studenti outcoming (vedi Tavola D1 "Mobilità studentesca"). A tale proposito il Nucleo di Valutazione ha suggerito infatti di proseguire nella già intrapresa attività di **potenziamento, tramite fondi propri dell'Ateneo, delle borse di studio mensili per i programmi Erasmus in uscita**, in attesa che i programmi nazionali riescano a adeguare le borse a disposizione degli studenti ai costi effettivi richiesti per un soggiorno di studio all'estero. Tra le criticità segnalate nei Rapporti meritano particolare attenzione quelle relative all'organizzazione del servizio Erasmus in Ateneo (che, come sottolinea anche la relazione 2015, richiede di essere potenziato anche sotto il profilo dell'informatizzazione delle domande degli studenti, della standardizzazione delle procedure di selezione e delle graduatorie) e al numero degli studenti incoming, il cui incremento appare presso alcuni CDS impedito dalla **scarsa presenza di corsi erogati in lingua inglese**. Così come il Presidio, anche il Nucleo segnala quindi agli organi di governo l'opportunità di mettere in atto strategie volte a favorire l'incremento dei corsi di studio e di insegnamento erogati in lingua inglese (vedi Tavola D2 "Offerta formativa internazionale"), anche attraverso politiche di incentivazione dei docenti. Ulteriori criticità rilevate dal Nucleo in materia di internazionalizzazione, sono da segnalare nell'ambito della **consultazione delle informazioni in lingua diversa dall'italiano sui siti web istituzionali**, nonché la scarsità di iniziative finalizzate al miglioramento dei servizi offerti agli studenti stranieri, anche tramite una diretta collaborazione con gli Enti Locali.

La nomina di un Prorettore dedicato alle relazioni internazionali nella nuova squadra di Governo ha introdotto nel Piano Strategico obiettivi di nuovo impulso tesi a far leva sulle collaborazioni esistenti per lo sviluppo di una progettualità internazionale in ambito di ricerca e per la caratterizzazione di alcuni ambiti tradizionalmente collocati in altre Aree, come quelli dei corsi di dottorato e della didattica in generale.

1.3.4 SITUAZIONE FINANZIARIA E POLITICHE DI BILANCIO

L'attuale situazione finanziaria dell'Ateneo, dopo un periodo non certo semplice, è oggi caratterizzata da una sostanziale stabilità, come dimostrato dai risultati dei bilanci di esercizio degli ultimi anni. Un traguardo raggiunto anche in virtù di una gestione delle risorse estremamente oculata e di un contenimento dei costi relativi sia alla gestione corrente, sia all'incidenza del personale.

Il bilancio di previsione per l'esercizio corrente e per il prossimo triennio è stato redatto tenendo conto degli obiettivi e delle azioni strategiche indicate nel Piano. In questo contesto è sempre da considerare la necessità di mantenere la stabilità economico finanziaria e patrimoniale. Per questo un buon controllo di gestione permetterà di monitorare in corso d'esercizio l'andamento delle principali voci di costo e la situazione finanziaria dell'Ateneo, in modo da aggiornare in tempo reale i programmi di investimento e di spesa.

Entrando nel dettaglio, in sede di approvazione di bilancio d'esercizio 2014, gli organi di governo dell'Ateneo hanno deliberato un accantonamento per la costituzione di un fondo spese pluriennali per l'attuazione del piano strategico pari a sei milioni di euro. In sede di predisposizione del preventivo 2016 sono state destinate al finanziamento per l'attuazione degli obiettivi del piano sia l'utilizzo del fondo suddetto, sia la quota parte dell'avanzo di amministrazione 2013 già impegnata dal CdA nell'anno 2014.

1.3.5 LE RISORSE UMANE

Le risorse umane dell'Ateneo ed in particolare l'attuale dotazione, hanno risentito in maniera sensibile delle politiche nazionali del contenimento della spesa pubblica, registrando ormai da numerosi anni una costante contrazione, sia in termini assoluti che in termini di allocazione nei Settori Scientifico Disciplinari e nelle diverse aree funzionali (vedi tavole E1 "Personale docente" e E2 "Personale tecnico-amministrativo").

La problematica assume dimensioni di carattere sistemico anche in considerazione del trend di lungo periodo che ha visto nell'ultimo decennio un passaggio del personale docente dalle 2.290 unità alle attuali 1.666 unità con una perdita di organico dell'ordine del 27%, e, sempre nell'ultimo decennio, di una riduzione del personale tecnico-amministrativo dalle 1.793 unità alle attuali 1.524 unità, con una perdita dell'ordine del 15%.

Dato inoltre che il ricambio di periodo è stato fortemente limitato e prevalentemente indirizzato al contenimento delle lacune organizzative più evidenti, il personale attuale resta più rarefatto negli vari impieghi, addirittura lasciando non presidiati alcuni SSD (vedi tavola E3 "Andamento del numero di SSD non coperti da personale"), e di fatto risulta invecchiato rispetto alla situazione canonica presente prima delle manovre di contenimento della spesa pubblica.

Risorse collaterali all'attività di ricerca sono rintracciabili nell'ormai consolidato numero di assegnisti di ricerca che si attesta in una numerosità di circa 800 unità e che offre un fondamentale contributo allo svolgimento delle attività di ricerca (vedi tavola F1 "Assegnisti di ricerca").

In conseguenza di quanto detto, è importante infine esaminare l'andamento dei principali valori DID calcolati dal MIUR, ed in particolare i valori di carico potenziale ed effettivo del personale docente (vedi tavola E4 "Parametri dell'indicatore DID"). Nell'ultimo triennio i valori di ore di didattica erogabili ed effettivamente erogate hanno teso a convergere, a dimostrazione di un impegno sempre più consistente del personale docente verso l'insegnamento nei corsi di laurea. Tale convergenza, se confrontata agli analoghi impegni sul versante della ricerca, del trasferimento, della formazione post-laurea e della gestione, combinata con una riduzione numerica del personale docente, si risolve di fatto in un carico pro-capite maggiore di quello di inizio periodo, che ha operato quindi a bilanciamento della riduzione di organico e del formarsi delle inevitabili lacune settoriali.

Scheda degli Studenti iscritti ai Corsi di Laurea di I° e II° grado

Dati relativi all'ultimo triennio

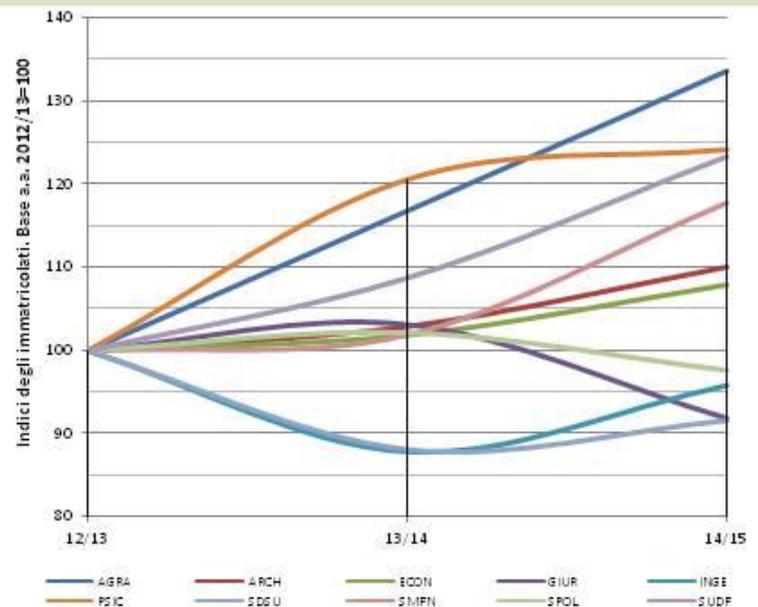
A1_ Corsi di laurea attivati presso l'Ateneo Fiorentino: a.a. 2013/14 – 2015/16

	13/14	14/15	15/16
Corsi di laurea triennale (1° livello)	55	55	54
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	8	8	9
Corsi di laurea magistrale (2° livello)	63	64	65
TOTALE	126	127	128

A2_ Studenti immatricolati al I° anno per Scuola: a.a. 2012/13 – 2014/15

Dati al 31/07 di ciascun anno accademico

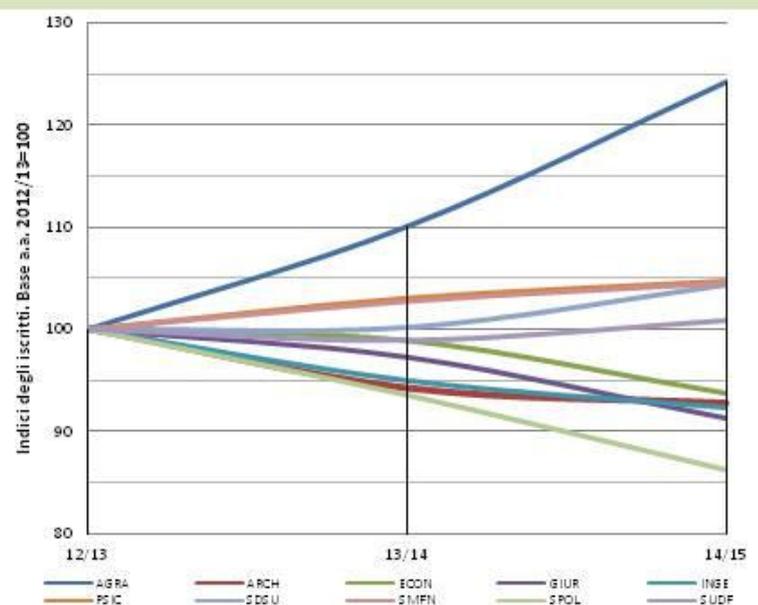
	12/13	13/14	14/15
Agraria (AGRA)	327	382	437
Architettura (ARCH)	523	538	575
Economia e Management (ECON)	914	931	986
Giurisprudenza (GIUR)	572	590	525
Ingegneria (INGE)	781	685	748
Psicologia (PSIC)	306	369	380
Scienze della Salute Umana (SDSU)	1.454	1.280	1.331
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (SMFN)	645	657	759
Scienze Politiche 'Cesare Alfieri' (SPOL)	368	376	359
Studi Umanistici e della Formazione (SUDF)	1.594	1.733	1.965
TOTALE	7.484	7.541	8.065



A3_ Studenti iscritti ai corsi di laurea per Scuola: a.a. 2012/13 – 2014/15

Dati al 31/07 di ciascun anno accademico

	12/13	13/14	14/15
Agraria (AGRA)	1.533	1.688	1.906
Architettura (ARCH)	5.305	5.003	4.925
Economia e Management (ECON)	5.643	5.581	5.292
Giurisprudenza (GIUR)	4.532	4.407	4.133
Ingegneria (INGE)	5.268	5.005	4.865
Psicologia (PSIC)	2.493	2.568	2.609
Scienze della Salute Umana (SDSU)	8.711	8.723	9.096
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (SMFN)	3.435	3.530	3.592
Scienze Politiche 'Cesare Alfieri' (SPOL)	3.243	3.035	2.798
Studi Umanistici e della Formazione (SUDF)	11.028	10.900	11.126
TOTALE	51.191	50.440	50.342



Scheda sulle carriere degli Studenti dei CdL

Dati relativi all'ultimo triennio

B1_ Studenti in corso per scuola: a.a. 2012/13 – 2014/15

Dati al 31/07 dell'anno accademico

	12/13	13/14	14/15
Agraria (AGRA)	1.023	1.238	1.416
Architettura (ARCH)	2834	2.791	2818
Economia e Management (ECON)	3.566	3.528	3.367
Giurisprudenza (GIUR)	2892	2812	2593
Ingegneria (INGE)	2814	2.606	2529
Psicologia (PSIC)	1.553	1.696	1.845
Scienze della Salute Umana (SDSU)	6.999	6.745	7.231
Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (SMFN)	2.258	2.330	2.416
Scienze Politiche 'Cesare Alfieri' (SPOL)	1.881	1.727	1.584
Studi Umanistici e della Formazione (SUDF)	7.007	7.021	7.495
TOTALE	32.827	32.494	33.294

B2_ Laureati per regolarità: anni 2012 – 2014

Dati al maggio dell'anno solare successivo

	2012		2013		2014	
	TOTALE	di cui in corso	TOTALE	di cui in corso	TOTALE	di cui in corso
Corsi di laurea di 1° grado	6.922	1.860	6.265	1.779	6.259	1.885
Corsi di laurea di 2° grado	2.492	1.072	2.248	976	2.330	1.087
TOTALE	9.414	2.932	8.513	2.755	8.589	2.972

B3_ Tasso di abbandono tra il I° e il II° anno per tipologia di corso: a.a. 2011/12 – 2013/14

Dati al 31/10 dell'anno accademico successivo

	11/12	12/13	13/14
Corsi di laurea triennale (1° livello)	18,8	19,5	20,1
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	15,8	13,8	12,7
Corsi di laurea magistrale (2° livello)	12,4	8,5	8,3
TOTALE	15,8	16,3	16,5

Scheda degli Studenti dei Corsi Post-Laurea

Dati relativi all'ultimo triennio

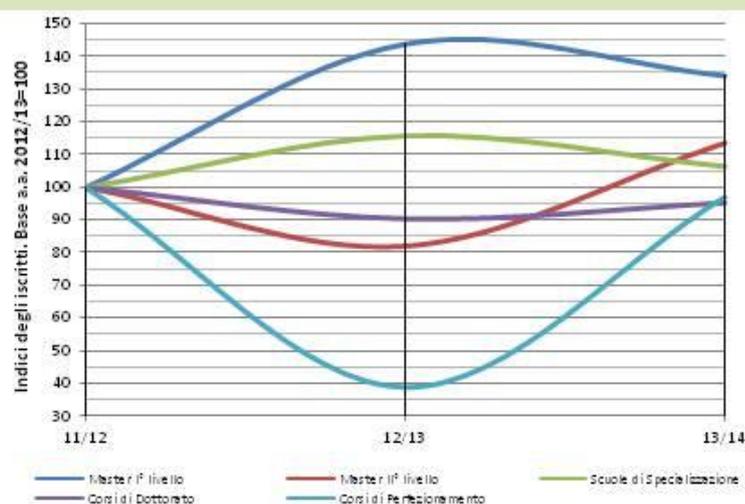
C1_ Corsi post-laurea attivati presso l'Ateneo Fiorentino: a.a. 2013/14 – 2015/16

	13/14	14/15	15/16
Master I° livello	37	41	34
Master II° livello	36	30	36
Scuole di Specializzazione	58	53	40
Corsi di Dottorato	25	22	23
Corsi di Perfezionamento	51	53	42
Corsi di Aggiornamento Professionale	19	21	17
TOTALE	226	220	192

C2_ Studenti iscritti ai corsi post-laurea: a.a. 2011/12 – 2013/14

Dati al 31/10 dell'anno accademico successivo

	11/12	12/13	13/14
Master I° livello	538	774	722
Master II° livello	432	354	490
Scuole di Specializzazione	1.020	1.182	1.086
Corsi di Dottorato	1.066	960	1.014
Corsi di Perfezionamento	808	313	784
TOTALE	3.864	3.583	4.096



C3_ Studenti che hanno conseguito il titolo post-laurea: anni 2011 – 2013

Dati al maggio di ciascun anno solare

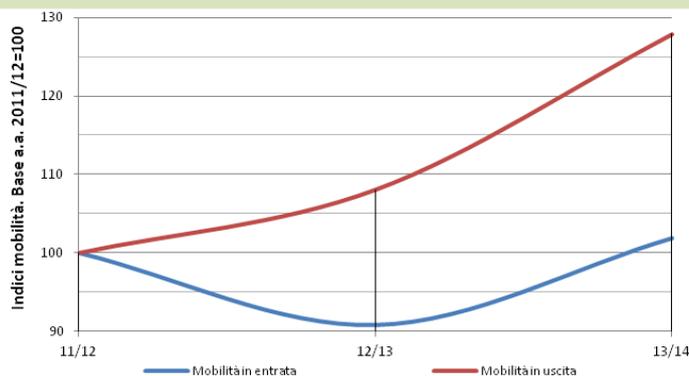
	2011	2012	2013
Master I° livello	655	460	523
Master II° livello	393	308	409
Scuole di Specializzazione	260	267	178
Corsi di Dottorato	440	391	364
TOTALE	1.748	1.426	1.474

Scheda dell'Internazionalizzazione

Dati relativi all'ultimo triennio

D1_Mobilità studentesca: a.a. 2011/12 – 2013/14

	11/12	12/13	13/14
Mobilità in entrata	1.174	1.066	1.196
Mobilità in uscita	657	710	840
TOTALE	1.831	1.776	2.036



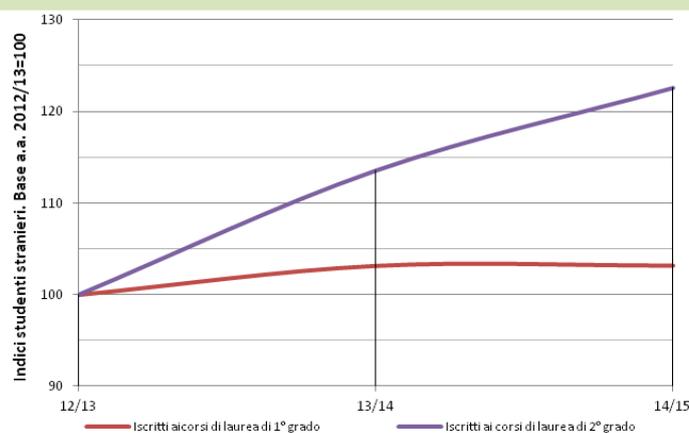
D2_Offerta formativa internazionale: a.a. 2013/14 – 2015/16

	13/14	14/15	15/16
Corsi di studio che prevedono il rilascio di titoli congiunti (<i>joint degrees</i>)	1	1	2
Corsi di studio che prevedono il rilascio di doppi titoli (<i>double degrees</i>)	3	6	8
Corsi di studio dove è previsto il reciproco riconoscimento dei titoli	3	1	0
Corsi di studio con didattica in lingua inglese	6	6	6
TOTALE	13	14	16

D3_Studenti stranieri iscritti presso l'Ateneo Fiorentino: a.a. 2012/13 – 2014/15

Dati al 31/07 di ciascun anno accademico

	12/13	13/14	14/15
Studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea di 1° grado	2.902	2.994	2.995
Studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea di 2° grado	553	628	678
TOTALE	3.455	3.622	3.673



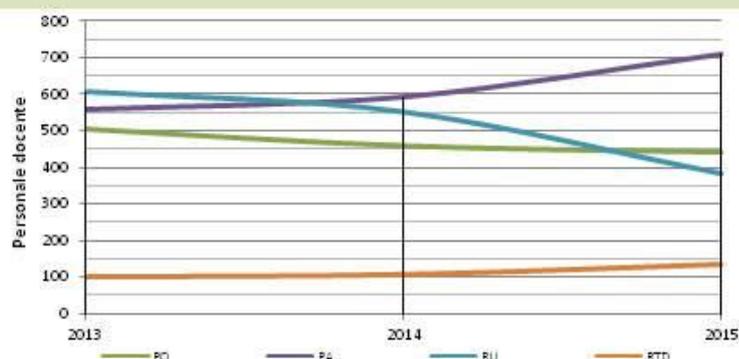
Scheda del Personale

Dati relativi all'ultimo triennio

E1_Personale docente per ruolo: anni 2013 – 2015

Dati al 31/12 di ciascun anno

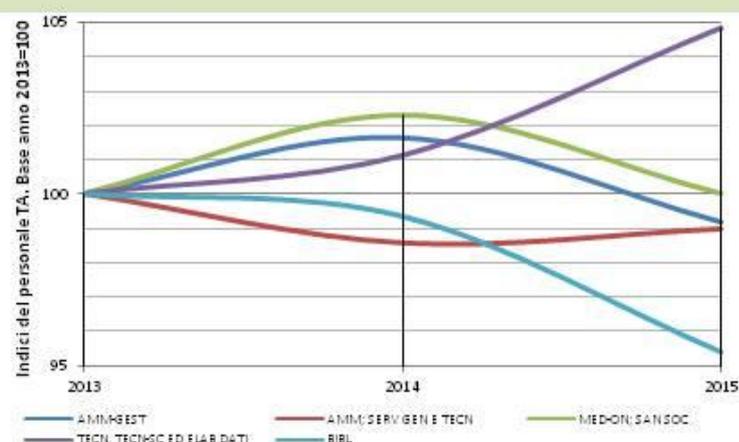
	2013	2014	2015
Professori Ordinari (PO)	505	458	440
Professori Associati (PA)	557	591	707
Ricercatori a tempo indeterminato (RU)	607	552	384
Ricercatori a tempo determinato ex L. 230/05 e ex L. 240/10 (RTD)	103	109	135
TOTALE	1.772	1.710	1.666



E2_Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per area funzionale: anni 2013 – 2015

Dati al 31/12 di ciascun anno

	2013	2014	2015
Amministrativa – Gestionale (AMM-GEST)	241	245	239
Amministrativa + Servizi Generali e tecnici (AMM+SERV GEN E TECN)	492	485	487
Socio Sanitaria (MED-ON+SAN SOC)	43	44	43
Tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati (TECN, TECN-SC ED ELAB DATI)	536	542	562
Biblioteche (BIBL)	153	152	146
TOTALE	1.465	1.468	1.477



E3_SSD ministeriali non coperti da personale nell'Ateneo Fiorentino: anni 2013 – 2015

Dati al 31/12 di ciascun anno

	2013	2014	2015
Numero SSD ministeriali non coperti da personale nell'Ateneo Fiorentino	73	77	76

E4_Parametri dell'indicatore DID: a.a. 2013/14 – 2015/16

Dati al 31/07 di ciascun anno accademico

	13/14	14/15	15/16
Numero massimo di ore di didattica erogabili dall'Ateneo	227.838	218.400	213.096
Numero massimo di ore di didattica erogabili dall'Ateneo, corretto in funzione della qualità della ricerca	227.838	240.240	234.406
Numero effettivo di ore di didattica erogate dall'Ateneo	168.443	170.997	179.205
Numero di ore di didattica assistita riferita a Professori a tempo pieno	111.486	106.252	110.896
Numero di ore di didattica assistita riferita a Professori a tempo definito	2.894	3.142	3.313
Numero di ore di didattica assistita riferita a Ricercatori	35.755	39.898	40.256
Numero di ore di didattica assistita per contratto di insegnamento, affidamento o supplenza	18.309	21.705	24.740

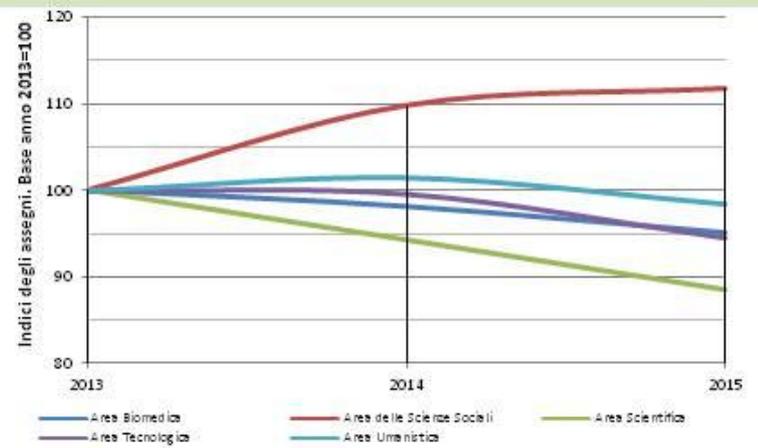
Scheda Assegni di ricerca

Dati relativi all'ultimo triennio

F1_Assegni di ricerca per area: anni 2013 – 2015

Dati al 31/12 di ciascun anno

	2013	2014	2015
Area Biomedica	263	258	250
Area delle Scienze Sociali	51	56	57
Area Scientifica	191	180	169
Area Tecnologica	276	275	261
Area Umanistica	65	66	64
TOTALE	846	835	801



1.4 IL PIANO STRATEGICO 2016-2018 E LE RISORSE CORRELATE

Il 1 novembre 2015 si è insediato il nuovo Rettore che ha promosso con il coinvolgimento degli stakeholders il piano strategico dell'Ateneo Fiorentino per il periodo 2016-2018, approvato dagli organi nella stesura definitiva nel Gennaio 2016.

L'adozione di un documento programmatico triennale risponde a specifici dettami normativi tesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei (Legge 43/2005; Decreto legislativo 150/2009; Legge 240/2010). Il Piano Strategico 2016-2018, portando a concreta attuazione le Linee di indirizzo approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione del 18 e 19 dicembre 2014, intende altresì costituirsi come un progetto di rinnovamento e di rilancio delle tre principali missioni dell'istituzione universitaria: la formazione, la ricerca, il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità universitaria, che collabora al progetto complessivo di crescita e di sviluppo nel rispetto delle reciproche competenze. L'integrazione di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo si fonda sulla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità delle singole componenti.

Interlocutori privilegiati del Piano Strategico sono gli studenti e la società in cui l'Ateneo opera. Alla soddisfazione della richiesta di formazione degli studenti deve accompagnarsi un'attenta considerazione delle loro aspettative di inserimento nel mondo del lavoro. L'Università è d'altra parte chiamata a contribuire non solo alla promozione della ricerca scientifica, ma anche alla sua applicazione in forme innovative attraverso l'interazione virtuosa con la società.

Il Piano strategico ha declinato le tre missioni istituzionali di Ateneo (Didattica, ricerca e trasferimento tecnologico) in 6 linee strategiche:

- 1 L'offerta formativa e il diritto allo studio;
- 2 La ricerca scientifica;
- 3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro;
- 4 L'Ateneo nel mondo;
- 5 La comunicazione e la diffusione della cultura universitaria;
- 6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale;

Per ciascuna *mission* sono stati individuati obiettivi, azioni ed indicatori seguendo una metodologia articolata nelle seguenti fasi:

- ✓ Analisi della missione dell'Ateneo ed enunciazione della visione di periodo con particolare attenzione al potenziamento delle attività istituzionali primarie di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.
- ✓ Analisi di posizionamento comparativo (contesto nazionale e internazionale), in funzione dei risultati conseguiti nel recente passato.
- ✓ Analisi interna dei Punti di forza e debolezza e analisi esterna di Opportunità e Rischi (analisi SWOT).
- ✓ Definizione degli obiettivi strategici e delle relative azioni in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento (Aree di miglioramento). Definizione di specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo.



Inoltre il piano identifica un ulteriore ambito di azione denominato “Gestione delle risorse”, quale parte integrante della *mission* all’interno e all’esterno rivolta.

Tale ambito si rivolge alla valorizzazione, ottimizzazione e innovazione delle risorse a disposizione dell’Ateneo Fiorentino: le leve di governo sono rappresentate dal capitale umano, dalle risorse economiche, dal patrimonio strumentale dei beni.

Si individuano pertanto 3 linee d’intervento:

1. Gestione dell’innovazione, valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale;
2. Sostenibilità economica, sociale e ambientale;
3. Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti

Per ciascuna delle tre aree di intervento sono stati identificati obiettivi, azioni ed indicatori.



Così come chiarito nel documento di pianificazione strategica, “la declinazione delle missioni istituzionali viene realizzata facendo riferimento ad una struttura ad albero che rende evidente le peculiarità di ciascuna linea strategica.

I rami dell'albero rappresentano le missioni che hanno maggiori ricadute sulle finalità istituzionali dell'Ateneo, mentre le radici denotano le linee strategiche relative al governo delle risorse che alimentano il funzionamento complessivo del sistema”:



Questo passaggio del Piano del Piano Strategico ben si correla al concetto di performance organizzativa che è oggetto di interesse del presente Piano Integrato.

Il Piano Strategico è stato corredato da un documento integrativo che ha specificato le risorse stanziare per la realizzazione degli obiettivi strategici come di seguito meglio specificato:

MISSIONE STRATEGICA 1. L'OFFERTA FORMATIVA E IL DIRITTO ALLO STUDIO

Gli obiettivi da 1.1 a 1.4 con le relative azioni verranno sostenuti economicamente dallo stanziamento di 3,5 milioni di euro già deliberato dal CdA (avanzo di amministrazione 2013) come finanziamento per la didattica, importo in larghissima parte non utilizzato (disponibile ad oggi quasi interamente). Prudenzialmente si ipotizza per il 2016 un importo di 800.000 euro (non presente nel bilancio previsionale 2016 in quanto, essendo tale risorsa già accantonata, a seconda della tipologia di onere prescelto, o non genererà nuovi costi oppure farà sorgere costi sterilizzati da altrettanti proventi per utilizzazione del fondo piano strategico) affinché, in una proiezione triennale, resti comunque un margine significativo di risorse, a garanzia di possibili situazioni di necessità di investimenti prioritari in altri settori.

L'obiettivo 1.5 che riguarda la valorizzazione e il potenziamento del dottorato di ricerca con le relative azioni (in particolare incremento di 10 borse a carico dell'Ateneo per il bando 2016 da consolidare per i successivi tre cicli per un totale di 1.800.000 euro fino al 2021) verrà sostenuto economicamente da

400.000 euro (molto prudentiale dal momento che si tratta solo di due dodicesimi di borsa) stanziati nel bilancio previsionale 2016 quale quota del totale di 1.630.000 destinato dal bilancio 2016 alla realizzazione di alcuni obiettivi/azioni del Piano.

MISSIONE STRATEGICA 2. LA RICERCA SCIENTIFICA

Gli obiettivi da 1.1 a 1.4 con le relative azioni verranno sostenuti economicamente dallo stanziamento per il 2016 di 1.230.000 milioni di euro provenienti dallo stanziamento ad hoc di cui sopra come specificato nella tabella alla pag. XVI della Nota illustrativa al bilancio 2016, con 10 nuovi assegni di ricerca a totale carico dell'Ateneo pari a 230.000 euro, l'incremento di 300.000 euro del fondo per il cofinanziamento di assegni di ricerca, 200.000 euro per l'incremento del fondo ex-60% e 500.000 euro per un bando per progetti di ricerca coordinati da giovani ricercatori.

MISSIONE STRATEGICA 3. TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, TERRITORIO, LAVORO

Gli obiettivi 3.1, 3.3, 3.4 con le relative azioni verranno realizzati senza alcun contributo aggiuntivo rispetto a quanto ordinariamente previsto nel bilancio previsionale 2016, ritenendo sufficiente quanto fino ad oggi stanziato per poter continuare nel perseguimento degli obiettivi in oggetto. Quanto all'obiettivo 3.2 anche in questo caso non si rende necessario stanziamento aggiuntivo, essendo in essere un progetto importante finanziato dal Ministero che sta originando frutti significativi e importanti con la realizzazione dei Cantieri Intraprendenza e Lavoro.

MISSIONE STRATEGICA 4. L'ATENELO NEL MONDO

Già nel 2014 l'Ateneo aveva avviato un potenziamento del piano di internazionalizzazione stanziando 400.000 euro tramite l'utilizzo dell'avanzo di amministrazione 2013. Tenuto conto che ad oggi risulta non ancora spesa una parte di questo stanziamento, si ritiene virtuoso non investire per i quattro obiettivi di questa azione risorse aggiuntive, bensì confermare nel bilancio previsionale 2016 l'importo di 400.000 euro.

MISSIONE STRATEGICA 5. LA COMUNICAZIONE E LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA UNIVERSITARIA

Nel sessennio precedente l'area comunicazione dell'Ateneo ha ricevuto notevole impulso sia in termini di destinazione di risorse umane che di razionalizzazione dell'esistente, nonché della integrazione con competenze provenienti da alcune aree scientifiche dell'Ateneo. Si ritiene che per realizzare compiutamente gli obiettivi e le relative azioni di questa missione siano sufficienti gli

investimenti attualmente in essere che trovano sostanza nel bilancio previsionale 2016, le cui poste relative al tema in oggetto restano pressoché invariate rispetto agli anni precedenti.

MISSIONE STRATEGICA 6. L'INTEGRAZIONE CON IL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE

L'idea di considerare questa missione strategica – l'unica non riguardante l'intero Ateneo, bensì solo una sua parte – trova origine e fondamento essenzialmente in due motivazioni: i finanziamenti degli ultimi anni da parte della Regione Toscana con l'istituzione del DIPINT e le nuove normative nazionali e regionali. Quindi la sua valenza è meramente politica e non riveste significato in termini di costi aggiuntivi rispetto al bilancio ordinario del 2016 e del triennio 2016, 2017, 2018. Se del caso, nell'auspicabile circostanza che nel 2016 riparta il finanziamento regionale azzeratosi nel 2015, gli obiettivi e le azioni di questa missione avranno modo di sostanzarsi economicamente in parte del suddetto finanziamento.

OBIETTIVI STRATEGICI RELATIVI A "IL GOVERNO DELLE RISORSE 2016-2018"

Per quanto riguarda la gestione dell'innovazione, valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale, entrambi gli obiettivi I.1 e I.2 si realizzano con finanziamenti reperibili nel bilancio ordinario 2016 trattandosi d'interventi o previsti anche in assenza di Piano Strategico, oppure di tipo strutturale (reclutamento) che richiedono risorse non una tantum. La sostenibilità economica, sociale e ambientale non presenta impatto straordinario sul bilancio quanto all'obiettivo II.2 e alle relative azioni; per quanto attiene all'obiettivo II.1 eventuali azioni che richiedessero investimenti specifici troveranno capienza per un massimo di 150.000 euro nella rimanenza (pari a 370.000 euro) della quota parte 2016 del finanziamento deliberato dal CdA per il Piano Strategico. Infine obiettivi ed azioni legati alla conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti trovano rispondenza in termini di dati economici di bilancio nel Piano Edilizio Triennale approvato dal CdA e nelle voci di bilancio relative a edilizia, manutenzione ordinaria e straordinaria.

2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nel Piano Strategico, l'analisi dei punti di forza, punti di debolezza, opportunità e rischi ha evidenziato le possibili aree di miglioramento e quindi gli obiettivi strategici in cui ogni missione dovrà articolarsi nel prossimo triennio, spingendosi a dettagliare le azioni e le risorse necessarie per raggiungere ciascun obiettivo e gli indicatori necessari alla valutazione ex post.

Il Piano Strategico dunque ha già in parte delineato punti di integrazione tra le dimensioni della programmazione strategica (rispondente a una responsabilità politica) e della gestione dei mezzi e dei servizi (ambito di una responsabilità tecnico-professionale volta a garantire l'ottimale utilizzo delle risorse umane, economico-finanziarie e logistiche). A quest'ultima, interpretata dal governo tecnico del Direttore Generale, attiene più strettamente la competenza di tradurre correttamente e rendere concretamente esecutive (nelle procedure e nella tempistica di realizzazione) le scelte operate dal governo politico.

Delle misure contenute nell'albero strategico, non tutte quelle che concorrono a costruire la performance di Ateneo presuppongono un intervento della componente amministrativa, in quanto di pertinenza del corpo accademico o degli organi politici. Il Piano Integrato pertanto, senza sovrapporre i due livelli, da un lato declina direttamente in atti il Piano Strategico laddove le azioni in esso indicate comportano un contributo amministrativo che apporta valore aggiunto, e dall'altro propone iniziative di valenza intrinsecamente organizzativa-gestionale volte al perfezionamento delle prassi o al raggiungimento di superiori livelli di performance, comunque protese al miglioramento complessivo dei servizi dell'Ateneo.

Il livello di correlazione fra le due dimensioni è oggetto di interesse specifico del Piano integrato che viene per la prima volta declinato in aderenza alle richieste della normativa (in particolare sulla base delle indicazioni emesse da ANVUR) e nell'ottica di una integrazione fattiva di tutti i documenti programmatici dell'Ateneo.

Il processo di costruzione del Piano Integrato dell'Ateneo fiorentino rappresenta la sintesi di un percorso di confronto tra organi politici e direzione tecnica, che nasce dalla sinergia del Direttore Generale con il Rettore e con la sua squadra di governo per la taratura sul piano organizzativo delle linee programmatiche definite nel Piano Strategico, dalla partecipazione dei Dirigenti e dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento al processo di individuazione degli obiettivi di performance, degli indicatori, dei target e delle risorse per ciascuna area di intervento indicata dal Piano Strategico ovvero dal Direttore Generale, e dall'apporto di funzioni professionali diversificate (Staff della Direzione Generale, Area Programmazione, Organizzazione e Controllo, Supporto al Nucleo di Valutazione, Programmazione, Pianificazione Risorse Finanziarie e Controllo di Gestione, Diffusione della cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza), al fine di rendere trasversali e pienamente coordinati i contenuti richiesti dal piano. L'impegno richiesto ha messo in luce la sensibilità e l'adesione dell'amministrazione al cambio di prospettiva richiesto dal ciclo della

performance integrata. A tal proposito, il riallineamento nel 2016 dei tempi e dei modi della programmazione finanziaria con quella della performance, e il monitoraggio sul grado di attuazione del Piano Strategico e del Piano Integrato, dando conto dell'aggancio tra condizione corrente, obiettivi attesi e mobilitazione delle risorse, potranno migliorare ulteriormente la definizione del piano degli obiettivi per l'annualità successiva e il raccordo con i documenti finanziari e di bilancio.

2.1 STRUMENTI DI CONOSCENZA IN MATERIA DI CLIMA E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Una conoscenza specifica e documentata della realtà organizzativa di riferimento costituisce premessa essenziale per lo svolgimento di una corretta opera di pianificazione, sia essa strategica che di performance. Nel capitolo 1.3 infatti si sono esaminate le principali caratteristiche strutturali, tendenziali e di sistema dell'Ateneo, avvalendosi peraltro di informazioni statistiche e delle risultanze delle analisi dei principali organi di controllo ed indirizzo. Di seguito si intendono esplorare, sebbene in maniera sintetica, alcune altre importanti informazioni a disposizione dell'Amministrazione al momento della pianificazione sulle tematiche di organizzazione e performance.

2.1.1 INDAGINI DI EFFICIENZA, EFFICACIA E CUSTOMER SATISFACTION: IL PROGETTO "GOOD PRACTICE"

Nel corso del 2015 l'Ateneo ha aderito al progetto "Good Practice" promosso dal Politecnico di Milano (MIP) ed al quale hanno partecipato circa trenta Atenei italiani. Scopo del progetto, avviatosi già dal 1999, è quello di mettere a confronto le prestazioni delle diverse Università sia in termini di efficacia-efficienza dei servizi che in termini di soddisfazione percepita dagli utenti. Ciò al fine di individuare l'esistenza di "buone pratiche" amministrative che possano rappresentare un benchmark per tutti gli Atenei partecipanti.

L'analisi, avviata nel nostro Ateneo a Luglio 2015, si è composta di due parti distinte ma logicamente collegate: l'indagine di Customer Satisfaction e la rilevazione degli impieghi del personale (determinanti per i relativi costi dei servizi) e di alcuni indicatori di output. L'indagine di C.S. è stata svolta tramite la somministrazione on line di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale tecnico-amministrativo, personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti al 1° anno di corso e studenti degli anni successivi. Ogni categoria ha, quindi, espresso i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza ed al loro effettivo utilizzo. Hanno risposto all'indagine complessivamente 2.684 persone con tassi di partecipazione maggiori per il personale docente e tecnico-amministrativo (circa il 25%) ed inferiori per gli studenti, i dottorandi e gli assegnisti (3%-7%). La rilevazione degli impieghi del personale è stata effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Responsabili/Dirigenti, del tempo di lavoro che ciascuno dei dipendenti dedica ai 26 servizi oggetto di indagine. Su 1.579 unità di personale tecnico-amministrativo e collaboratori in servizio nel 2014 sono state raccolte 1.574 imputazioni, con un tasso di raccolta pari al 99,7%. Sono state infine raccolte informazioni riguardo a 79 indicatori d'Ateneo, caratterizzanti i 26 servizi oggetto di analisi.

La sintesi dei dati, elaborata dal MIP, consente di costruire un primo quadro conoscitivo della situazione dell'Ateneo sia in termini di efficacia ed efficienza dei servizi che in termini di

soddisfazione dell'utenza. In altre parole è possibile, dall'analisi dei dati, evidenziare in che modo i servizi offerti siano efficienti in senso economico (ovvero abbiano un costo unitario di produzione contenuto), producano buoni livelli di output (efficacia) soddisfacendo, al contempo, anche le esigenze dell'utenza. Il tutto con riguardo al benchmark con gli altri Atenei aderenti e, quindi, in senso relativo.

Rispetto alla tecnica di analisi, i servizi in cui sono stati evidenziati costi superiori alla media dei mega atenei sono risultati essere quelli della Comunicazione e delle Biblioteche. Il primo servizio dimostra, però, una soddisfazione dell'utenza lievemente più bassa della media mentre il secondo (Servizi Bibliotecari) ha livelli maggiori di gradimento rispetto agli Atenei di confronto. Servizi che riescono, invece, ad ottenere buoni punteggi di gradimento (anche se lievemente sotto la media) pur avendo costi nettamente inferiori alla media risultano quelli della Ricerca, dell'Internazionalizzazione e dei Sistemi informativi. I Servizi Logistici presentano, invece, bassi costi di gestione e bassa soddisfazione dell'utenza.

Nell'ottica di dare stabilità alla rilevazione dei dati in maniera tale da poterne utilizzare al meglio i risultati costruendo delle serie storiche di confronto, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dello scorso 22 Dicembre 2015, ha deliberato l'adesione al progetto nazionale "Good Practice" anche per l'anno 2016 secondo lo svolgimento completo che ricomprende, quindi, anche le indagini sul Benessere organizzativo e i Laboratori di approfondimento.

2.1.2 INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il benessere organizzativo è stato definito come "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione" (Avallone e Bonaretti, Benessere Organizzativo, 2003). Peraltro il benessere dei lavoratori influenza efficacia, efficienza, produttività e sviluppo dell'Ente e per tale motivo il perseguimento del benessere del personale riveste una duplice importanza nell'ambito delle organizzazioni: da un lato per il singolo e dall'altro per l'Ente.

Le indagini sul benessere sono svolte in ottemperanza agli obblighi previsti dal Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza (D. Lgs. 81/2008). Il D. Lgs. 150/2009 ha aggiunto l'obbligo per gli OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione) di curare annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. Per agevolare la realizzazione di queste indagini, l'ANAC ha predisposto un documento sui modelli di indagine e un modello di questionario, in maniera da consentire la raccolta di informazioni fra loro comparabili su:

-
- le opinioni dei dipendenti sulle principali dimensioni che determinano la qualità della vita lavorativa e delle relazioni nei luoghi di lavoro
 - il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance
 - la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Nel 2013 l'Ateneo, basandosi sul modello di questionario proposto da ANAC, ha avviato una nuova indagine, rispetto a quelle svolte nel 2008, per rilevare il benessere organizzativo, affidandone l'organizzazione a un gruppo di lavoro di Ateneo costituito da personale di varie Aree e professionalità.

La rilevazione è avvenuta in due tempi: il questionario è stato prima somministrato al personale tecnico-amministrativo (20 dicembre 2013 – 27 gennaio 2014), successivamente al personale docente (10 aprile 2014 – 20 maggio 2014). Il questionario è stato proposto nel complesso a 3.375 persone (1.507 tecnici e amministrativi, 84 collaboratori linguistici, 10 dirigenti, 2 lettori di madre lingua, 505 professori ordinari, 557 professori associati e 710 ricercatori). Alla conclusione dei due periodi di rilevazione, i questionari "validi" (compilati in tutte le loro parti e confermati al termine) sono risultati 456 per il personale tecnico-amministrativo (28,4% della popolazione) e 222 per il personale docente (12,5% della popolazione).

Nel complesso i risultati hanno mostrato un andamento simile nelle valutazioni effettuate dalle due tipologie di personale, anche se i docenti risultano marginalmente più soddisfatti. Sono risultati ambiti caratterizzati da un elevato livello globale di soddisfazione:

- la pratica inesistenza di discriminazioni
- il proprio lavoro, in particolare per la consapevolezza delle proprie competenze e la percezione del proprio grado di autonomia
- l'immagine dell'Amministrazione e della sua reputazione nella collettività
- il senso di appartenenza e l'orgoglio diffuso di essere parte di un ente di prestigio.

Gli ambiti che hanno invece presentato aree di criticità sono stati:

- la propria Amministrazione: i rispondenti rilevano di non conoscere le strategie e gli obiettivi e di non aver chiaro il contributo che possono offrire al loro raggiungimento
- il contesto del proprio lavoro: i rispondenti lamentano in particolare la scarsa attenzione rivolta alle risorse umane, alla conciliazione dei tempi lavoro e di vita e alla circolazione dell'informazione all'interno dell'organizzazione

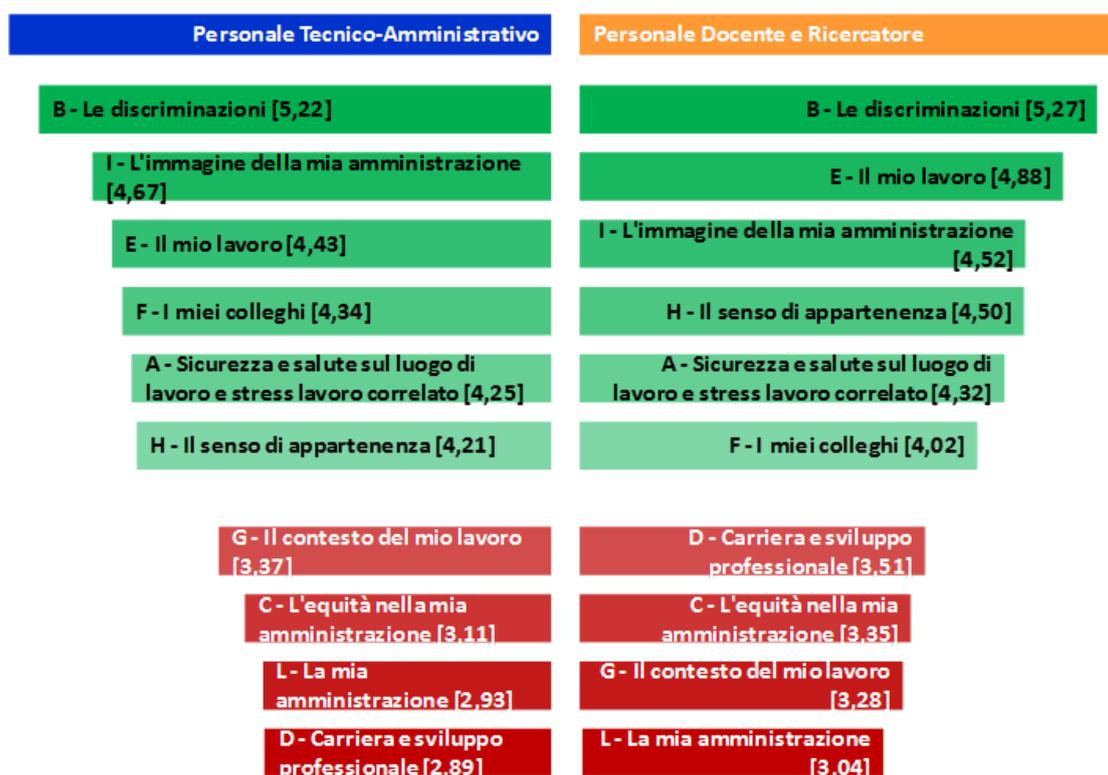
- l'equità nella propria amministrazione: i rispondenti evidenziano uno squilibrio nel modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto e la scarsa correlazione tra impegno profuso nel lavoro e retribuzione percepita
- la carriera e lo sviluppo professionale: i rispondenti dichiarano di non aver chiaro il percorso di sviluppo professionale del singolo lavoratore e non ritengono che la possibilità di fare carriera sia legata al merito

Il questionario somministrato al personale tecnico-amministrativo inoltre, articolandosi di due ulteriori sezioni, offre ulteriori elementi di riflessione:

- il grado di condivisione del sistema di valutazione presenta una realtà fortemente critica: gli insoddisfatti infatti sono ben oltre il 50%
- la valutazione del proprio superiore gerarchico non risulta particolarmente elevata. Dalle risposte emerge, infatti, il quadro di un responsabile tecnicamente competente e umanamente vicino alle necessità e ai bisogni del dipendente, ma non altrettanto capace di esercitare il proprio ruolo organizzativo e di affrontare le criticità.

Il grafico di seguito riportato evidenzia il valore medio delle risposte alle domande dei singoli ambiti.

Grafico A. Valutazione media degli ambiti di indagine



Come evidenziato nel precedente paragrafo, l'Ateneo ha aderito, nel 2015, al progetto nazionale "Good Practice", partecipando alle attività cosiddette "tradizionali" in quanto ripetute di anno in anno dall'avvio del progetto, e relative alla misurazione e comparazione delle prestazioni di costo e di qualità dei servizi di supporto amministrativo. Tale adesione venne formulata nel mese di Luglio, in un periodo in cui molte delle parti del progetto si erano già svolte o erano in fase avanzata di svolgimento (Indagine sul Benessere Organizzativo, Laboratorio di Risk Management e Laboratorio di Social Media). Il Consiglio di Amministrazione nella seduta dello scorso 22 Dicembre 2015 ha deliberato l'adesione al progetto nazionale "Good Practice" per l'anno 2016, raccomandando l'adesione anche alla parte di progetto riguardante il "Benessere organizzativo" e applicando il questionario nella forma individuata dagli aderenti al Progetto, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione.

2.1.3 CUG E PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG) è un organismo interno all'amministrazione, previsto dalla Legge 183/2010. Ha il fine di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, il benessere lavorativo e le pari opportunità di genere, eliminare ogni forma di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, alla disabilità, alla religione, all'etnia, all'orientamento sessuale e all'identità di genere.

Il CUG ha funzioni di monitoraggio e di studio di politiche interne volte ad affrontare gli aspetti organizzativi che ostacolano il benessere lavorativo, le pari opportunità, la non discriminazione, l'efficienza organizzativa. Al CUG sono attribuiti compiti propositivi (per esempio, la redazione di un Piano delle Azioni Positive), consultivi (nei confronti dei dirigenti amministrativi, degli altri organi dell'Ateneo, degli Organismi di rappresentanza sindacali e degli studenti,) e di verifica (rispetto alle politiche intraprese dall'amministrazione) nell'ambito delle competenze ad esso demandate.

Nel Dicembre 2014 il Piano delle Azioni Positive (PAP), elaborato dai membri del Comitato Unico di Garanzia, è stato presentato in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione ed è stato approvato, diventando così operativo. Nel Piano delle Azioni Positive anni 2014-2017 si individuano le seguenti e principali linee di azione:

- Redazione di un Bilancio di genere, con la finalità di analizzare l'azione di governo in riferimento al genere, tenendo conto delle differenze personali, familiari, sociali, lavorative ed economiche che condizionano differentemente donne e uomini

-
- Doppio libretto, con la finalità di consentire la gestione della carriera studentesca a colui o colei che abbia intrapreso – ma non ancora concluso – il percorso di “rettificazione di attribuzione di sesso”
 - Telelavoro, con la finalità di avviare un percorso di riflessione sulla possibile introduzione in via sperimentale del telelavoro, quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, che favorisca la conciliazione di vita lavorativa e vita personale e familiare
 - Ampliamento delle basi informative a supporto delle politiche del personale e dell’organizzazione interna, suddiviso nelle sotto-azioni:
 1. Rilevazione sui percorsi di carriera e la conciliazione vita/lavoro, con la finalità di ampliare la rilevazione di dati che riguardino tutti gli aspetti che ricadono negli ambiti di intervento citati
 2. Problemi d’integrazione degli studenti stranieri dell’Università di Firenze, coinvolgendo le rappresentanze degli studenti stranieri, i Dipartimenti e le Scuole, nonché il personale amministrativo che offre servizi agli studenti per analizzare e individuare soluzioni ai problemi di integrazione
 - Formazione e sensibilizzazione rispetto ai temi delle pari opportunità, della discriminazione, del benessere lavorativo, con la finalità di programmare iniziative con cadenza periodica che sollecitino l’attenzione e la riflessione sulle tematiche dell’informazione e della formazione alla cultura della parità e delle pari opportunità, nonché a quella del benessere sul lavoro
 - Iniziative di disseminazione e networking, con la finalità di dare diffusione delle informazioni disponibili e cooperare con altri soggetti, esterni all’amministrazione ma con essa collegati attraverso collaborazione, al fine di creare strumenti comuni per le pari opportunità e combattere le discriminazioni di qualsiasi natura.

Per ulteriori approfondimenti, la versione integrale del Piano delle Azioni Positive è disponibile sul sito istituzionale dell’Ateneo all’indirizzo

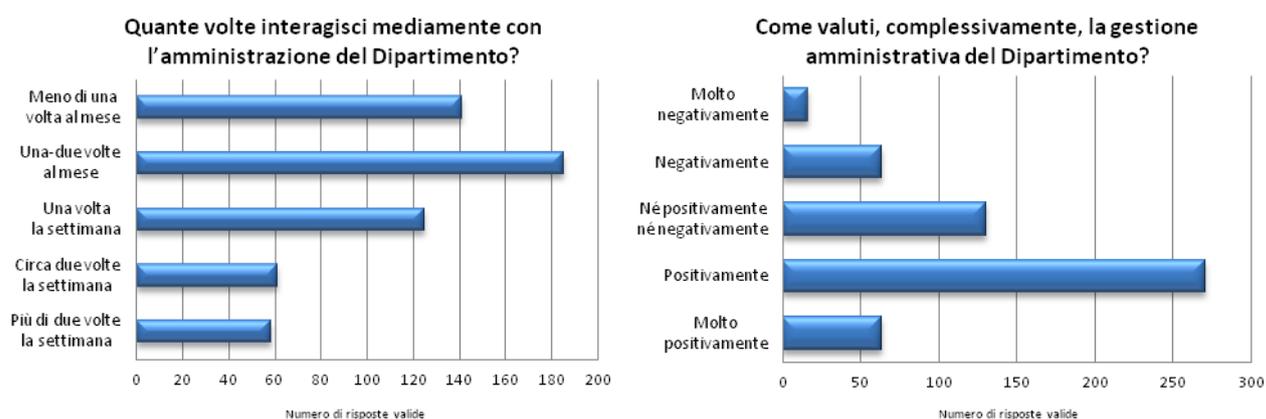
http://www.unifi.it/upload/sub/pariopp/cug_piano_triennale_azioni_positive_2014_2017.pdf .

2.1.4 INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION DEI DIPARTIMENTI

Durante il 2015 fra gli obiettivi assegnati ai RAD dei Dipartimenti vi è stato quello di una prima realizzazione di indagini di Customer Satisfaction sui servizi amministrativi e gestionali erogati destinata al personale operante nei Dipartimenti. Sono state pertanto pianificate indagini da ciascun Dipartimento che hanno portato alla raccolta di numerosi questionari contenenti un set di domande ricorrenti e riguardanti:

- Frequenza d'uso dei servizi amministrativi e gestionali dipartimentali
- Valutazione della gestione dei servizi
- Valutazione della disponibilità del personale
- Valutazione delle competenze del personale
- Elencazione dei servizi a maggior necessità di miglioramento
- Eventuali valutazioni e suggerimenti.

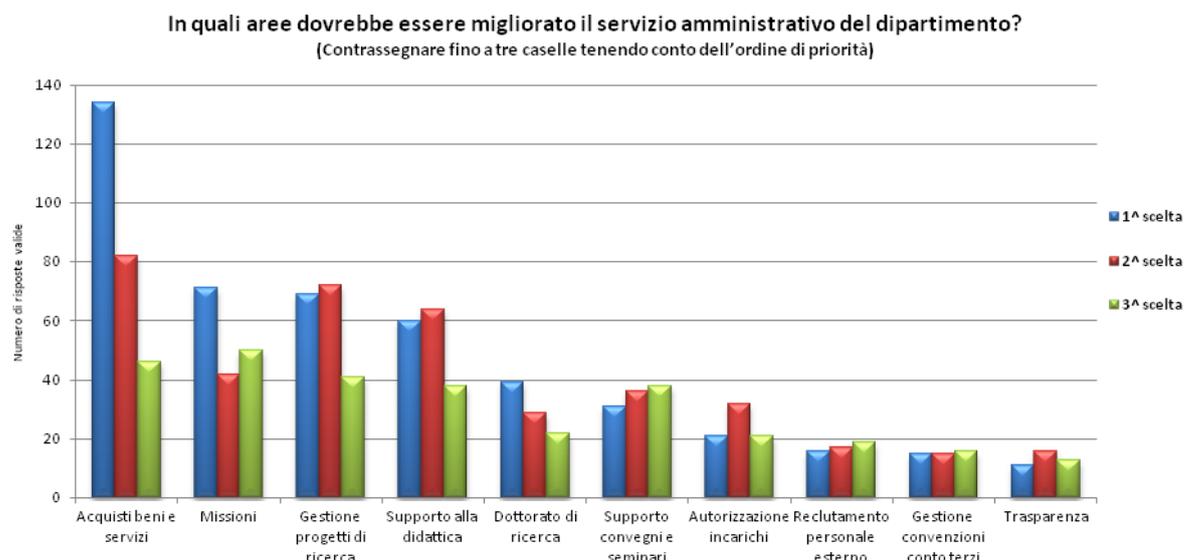
L'analisi dei risultati di tale indagine è attualmente in corso e pertanto sono disponibili solo informazioni parziali e limitate ai Dipartimenti che hanno concluso le attività e consegnato i relativi report. Ne emerge complessivamente un quadro positivo della gestione che vede una fruizione dei servizi con cadenza mediamente bisettimanale e un livello di soddisfazione generalmente positivo, sia per la gestione in complesso che per la disponibilità e le competenze del personale.



Riguardo ai servizi da migliorare sembra esserci una problematica piuttosto diffusa riguardo ai servizi amministrativi di supporto a:

- Acquisto beni e servizi
- Missioni
- Gestione e monitoraggio progetti di ricerca
- Didattica

Fra i restanti servizi quello che risulta di maggiore necessità di miglioramento è quello relativo al supporto all'organizzazione di convegni e seminari.



Fra i risultati raccolti vi sono anche numerosi suggerimenti e spunti di miglioramento che, una volta terminato il consolidamento del materiale, potranno costituire una valida base di individuazione di leve al cambiamento.

2.2 DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AL PIANO INTEGRATO

Il piano strategico 2016 -2018 espone in linee strategiche di medio/lungo periodo la pianificazione di Ateneo. Per produrre i risultati attesi ha bisogno anche di tradursi in obiettivi di natura operativa, organizzativa ed individuale, assegnati ai vari livelli dell'Amministrazione.

Ciò che lega gli obiettivi agli individui è l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, ai gruppi di lavoro ed ai singoli individui. E' infatti in fase di pianificazione delle attività, con riferimento alle risorse umane e strumentali che si possono calibrare efficacemente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire.

Il processo di declinazione degli obiettivi, sia in riferimento all'orizzonte temporale (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia in riferimento ai vari livelli organizzativi, avviene all'interno dell'Amministrazione secondo il principio della "cascata". Tale principio unisce tra di loro gli obiettivi variamente assegnati secondo un preciso nesso causale che prescinde dall'incidenza di un rapporto gerarchico tra le strutture ma anzi, nella logica dei processi introdotta in Ateneo, definisce rapporti trasversali nell'organizzazione soprattutto per attività o progetti, che richiedono la collaborazione tra i diversi soggetti e/o unità organizzative.

*L'ATTRAVERSAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE
NELL'ORGANIZZAZIONE SECONDO IL PRINCIPIO DELLA CASCATA*



L'organizzazione per processi dell'Ateneo fiorentino, per quanto da poco avviata e lungi dall'essere perfezionata, si pone come lo schema capace di valorizzare la cornice unitaria e il rapporto dialettico in cui si collocano il Piano Strategico e il Piano Integrato.

Infatti la mappa dei processi presentata nelle Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative consente: da un lato, di mettere facilmente in relazione le missioni strategiche identificate dal Piano Strategico con i processi organizzativi prioritariamente coinvolti, e quindi di coniugare gli obiettivi e le azioni strategiche in via operativa nell'articolazione funzionale dell'amministrazione, laddove si prefigurano un ambito di attività complementare o sovrapponibile; dall'altro, di assegnare direttamente, a integrazione dei precedenti, obiettivi direzionali di natura prettamente organizzativa, trasversali ovvero mirati al miglioramento di specifici output di processo.

Misurando l'incidenza e il peso degli attraversamenti lungo le unità organizzative in cui il processo si realizza, poi, è possibile identificare le strutture interessate. Ciò consente di declinare le azioni di dettaglio che ciascun attore dovrà compiere per contribuire al raggiungimento delle attese, nell'ambito dei processi interessati per il raggiungimento dell'obiettivo in logica unitaria e omogenea.

Il Piano Integrato inoltre si caratterizza più specificatamente per l'organicità e l'integrazione con la programmazione economica finanziaria, con la sostenibilità concreta delle azioni e con la programmazione in materia di trasparenza e anticorruzione. Per questo, a lato degli obiettivi derivanti dal piano strategico 2016-2018, sono stati individuati anche obiettivi organizzativi relativi all'adozione di misure per la prevenzione dell'anticorruzione volti al miglioramento delle prassi di Ateneo.

Si ribadisce che non tutte le misure contenute nel documento di pianificazione strategica sono per loro natura suscettibili di concretizzarsi direttamente o indirettamente in attività amministrativa, pur rientrando in un'ottica di performance di Ateneo, in quanto di pertinenza prevalente o addirittura esclusiva della componente accademica o degli organi politici.

È invece opportuno sottolineare che, nel Piano strategico 2016-2018, l'ambito di azione del "Governo delle Risorse" è da considerarsi per sua natura quale basamento di tutte le altre linee strategiche, e come tale di primario riferimento anche per l'azione performante di Amministrazione, che rappresenta il necessario strumento di supporto all'azione strategica e ancor più istituzionale. Pertanto nella quasi totalità dei casi gli obiettivi riferibili alla sfera del "Governo delle risorse" devono essere considerati trasversali a tutta l'organizzazione e nello specifico di pertinenza dell'Amministrazione. In particolare, data la valenza professionale della componente umana, si ritiene che soprattutto la linea di "Gestione dell'innovazione, valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale" rappresenti la strategia per introdurre una cultura dell'innovazione e favorire comportamenti professionali innovativi estesi a livello individuale, di gruppo e organizzativo, in grado di permeare l'azione amministrativa e dunque in ultima istanza la capacità di conseguire gli obiettivi.

Il modello della programmazione a cascata richiede infatti l'implementazione di un sistema di Human Resource Management per l'innovazione, da intendersi come quel complesso di expertise e know-how funzionale ad una ridefinizione degli attuali modelli gestionali, cui sottosta l'insieme dei processi di organizzazione del lavoro. Si ritiene dunque rilevante e coerente con il percorso avviato di riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative l'introduzione in forma sperimentale nell'ambito del Piano integrato di nuove logiche gestionali per l'innovazione organizzativa, concepita come un processo guidato dagli obiettivi, in cui la motivazione, individuale o collettiva, ad attuare comportamenti innovativi trova immediata espressione nel meccanismo di auto-regolazione che, in funzione degli obiettivi d'innovazione assegnati dall'organizzazione e condivisi e partecipati dai collaboratori, prevede l'auto-definizione di sotto-obiettivi specifici, la pianificazione e l'esecuzione di corsi d'azione innovativi atti a realizzarli, e il monitoraggio costante degli effetti di tali azioni sull'ambiente lavorativo.

L'architettura del Piano Integrato sottende quindi la rilevanza, ormai provata da un'ingente quantità di ricerche empiriche e sperimentali¹, che obiettivi sfidanti e specifici possono rivestire nell'orientare la prestazione lavorativa al miglioramento continuo, da un lato direttamente, influenzando ciò su cui gli individui devono concentrarsi, e dall'altro indirettamente, motivando le persone a individuare strategie che facilitano il conseguimento degli obiettivi.

¹ Fondate principalmente su quattro teorie nell'ambito del comportamento organizzativo: la teoria del *goal setting* (Locke & Latham, 1990), l'*expectancy-value theory* (Vroom, 1964), la *social cognitive theory* (Bandura, 1986), e la *self-regulation theory* (Kanfer, 1990).

Ciò comporta la definizione di un nuovo sistema condiviso di gestione e valorizzazione delle risorse umane, per fornire una risposta concreta alla richiesta di innovazione organizzativa attraverso lo sviluppo di competenze manageriali che consentano di:

- promuovere la crescita delle prestazioni e dei risultati d'innovazione ad ogni livello aziendale (individuo, gruppo, organizzazione);
- promuovere lo sviluppo di una cultura organizzativa dell'innovazione all'interno delle molteplici realtà lavorative;
- promuovere l'apprendimento e la crescita di competenze individuali e di gruppo per lo sviluppo di prestazioni innovative;
- promuovere la progettazione e la realizzazione di un modello gestionale dell'innovazione fondato sugli obiettivi;
- promuovere la diffusione e l'implementazione di nuove strategie di organizzazione del lavoro per processi;
- promuovere lo sviluppo e l'implementazione di nuove pratiche manageriali e di leadership per lo sviluppo di un clima organizzativo orientato all'innovazione.

Il modello presuppone una continua azione espressa dal management nell'ottica della valorizzazione e supporto organizzativo verso i propri collaboratori, in modo da rendere gli obiettivi stabiliti dall'organizzazione congruenti e partecipati dall'intero corpo dell'amministrazione.

2.3 IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Selezionati gli ambiti di competenza dell'amministrazione, il confronto tra gli indirizzi espressi dal Direttore Generale e l'esperienza dei Dirigenti delle Aree, dei Dirigenti a presidio delle funzioni trasversali e dei RAD ha permesso di aggiornare gli intenti programmatici nel triennio, focalizzandosi in particolare sulle attività dell'anno 2016, e dettando linee previsionali per il biennio successivo.

Identificati gli obiettivi di performance amministrativa, gli indicatori e i target nel rispetto di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, questi sono stati ribaltati sulle strutture secondo gli attraversamenti dei processi individuati nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico Amministrative dell'Ateneo, generando una matrice che pone sull'asse verticale gli obiettivi di performance organizzativa (eventualmente associati alle linee strategiche/missioni tramite un codice colore parallelo a quello usato nel Piano Strategico per evidenziare l'ambito di sviluppo dell'azione amministrativa indicata), e sull'asse orizzontale le strutture organizzative coinvolte, le risorse umane e finanziarie necessarie e i criteri di valutazione dell'azione (indicatore e target):

Il diagramma, intersecando i diversi livelli decisionali e organizzativi, schematizza la cascata degli obiettivi organizzativi e individuali ed i conseguenti ambiti di responsabilità e di valutazione delle prestazioni dell'Ateneo.

L'elenco dettagliato degli obiettivi programmati, con le indicazioni relative a linea strategica di impulso, strutture organizzative coinvolte, tempi e responsabilità dell'attuazione, sostenibilità economico-finanziaria e logistica, indicatori e target per il monitoraggio e la valutazione, è riportato nell'**allegato 1**, per quanto riguarda quelli di derivazione da Piano Strategico, e nell'**allegato 2**, per quanto concerne gli obiettivi di impulso direzionale.

Si apprezzerà che tra gli obiettivi (sia quelli direttamente derivanti dal Piano Strategico che quelli guidati da considerazioni interne all'apparato amministrativo) sono declinati da un lato obiettivi di miglioramento della performance (mirati a incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa) e dall'altro obiettivi di innovazione (che puntano a nuovi risultati), tutti comunque riconducibili ad una strategia unitaria di rinnovamento e rilancio dell'Ateneo fiorentino nel panorama nazionale e internazionale, adotta, come evidenziato nelle sezioni precedenti del Piano, dalle valutazioni di ANVUR sui risultati dell'Ateneo rispetto a didattica, ricerca e terza missione, dalle politiche di Ateneo in materia di qualità, dalle osservazioni del Nucleo di Valutazione, nonché dalle scelte organizzative assunte dalla direzione generale allo scopo di assecondare le linee di indirizzo, consolidarne o potenziarne il sostegno e garantirne la sostenibilità generale.

Si è anche pur sommariamente valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi affidati nel 2015 per riproporne o migliorarne la performance.

L'individuazione degli obiettivi ha inoltre tenuto conto degli esiti delle indagini (esposti nelle pagine precedenti) sulla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna condotte negli ultimi anni (benessere organizzativo, questionario customer service sui servizi amministrativi svolti dai Dipartimenti, questionario MIP "Good Practice" sull'efficacia percepita dei servizi di ateneo). A tal proposito il Piano recepisce ed integra nelle linee strategiche della valorizzazione del personale e della sostenibilità sociale parte degli obiettivi formulati dal Comitato Unico di Garanzia nel Piano delle Azioni Positive.

Come si evidenzia sia dall'albero della performance che dal piano degli obiettivi nella realizzazione della performance di ateneo sono coinvolti, ognuno per le proprie competenze, tanto il personale delle aree centrali che delle strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Centri).

Molti degli obiettivi richiedono la collaborazione tra più strutture: per questi sono indicate le azioni di competenza di ciascuna unità organizzativa coinvolta e il peso relativo delle azioni rispetto al raggiungimento dell'obiettivo, per il quale si identifica comunque la struttura responsabile del risultato.

Similmente, per gli obiettivi (trasversali a tutto l'Ateneo) di trasparenza e prevenzione e contrasto alla corruzione e ai comportamenti illeciti si individuano specifiche azioni calibrate sui rischi più comunemente riscontrabili sui diversi processi: l'attuazione di questi obiettivi è così direttamente legata alla performance organizzativa della struttura referente del processo a rischio e alla responsabilità individuale di funzione del Dirigente della struttura e del Dirigente eventualmente deputato al coordinamento delle attività di trasparenza e anticorruzione.

L'armonizzazione degli obiettivi strategici con le previsioni del bilancio unico d'ateneo è garantita a monte dal Documento Integrativo al Piano Strategico 2016-2018; rispetto alle risorse complessivamente allocate nel bilancio per ogni ambito di azione enunciato dal Piano Strategico, il piano degli obiettivi di performance, laddove individui azioni distinte di diretto riferimento e supporto, indica l'entità delle risorse economiche finalizzate e all'uopo impegnate. A tal fine si segnala che nel bilancio di previsione 2016 è stato stanziato uno specifico importo (€ 500.000,00) da destinare alla Direzione Generale per la realizzazione di obiettivi strategici. L'approvazione di tale schema, pur ancora di carattere previsionale, consentirà di pianificare e sviluppare l'azione confidando su risorse impegnate che ne consentano la tempestiva operatività. Il riallineamento (da attuarsi nel corso del 2016) dei tempi e dei modi della programmazione finanziaria con quella della performance, e il monitoraggio sul grado di attuazione del Piano Strategico e del Piano Integrato, dando conto dell'aggancio tra condizione corrente, obiettivi attesi e mobilitazione delle risorse, potranno migliorare ulteriormente la definizione del piano degli obiettivi per le annualità successive di realizzazione del piano (2017 e 2018) e il raccordo con i documenti finanziari e di bilancio (con l'articolazione del bilancio per missioni e programmi corredata da indicatori e risultati attesi di bilancio).

L'azione definita, economicamente sostenibile, approvata col Piano Integrato, diventa impegnativa delle risorse stimate e può così considerarsi immediatamente operativa.

Oltre alle risorse dedicate, si considerano fruibili per il raggiungimento degli obiettivi i budget già assegnati alle Aree dirigenziali, affidati al monitoraggio e gestione del Dirigente a ciascuna preposto.

Ferma restando la responsabilità individuale per gli obiettivi attribuiti secondo i metodi e criteri esposti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo e sintetizzati più oltre nel Piano, la performance organizzativa dell'Ateneo, misurata complessivamente come sommatoria dei livelli raggiunti dalle strutture referenti dei processi su cui l'obiettivo operativo è declinato, costituisce uno degli ambiti di valutazione della prestazione del Direttore Generale, data la sua funzione statutaria di complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo, finalizzata alla realizzazione degli indirizzi strategici; inoltre, alcuni obiettivi in particolare rientrano nella responsabilità diretta del Direttore Generale.

2.4 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Le missioni, gli obiettivi strategici, gli obiettivi direzionali e gli obiettivi organizzativi costituiscono l'intelaiatura su cui si innestano le concrete azioni di performance e le risorse messe a disposizione del loro raggiungimento, all'interno della quale si possono però chiaramente distinguere i relativi livelli di responsabilità e gli ambiti di controllo e valutazione: infatti, laddove il piano strategico individua nel governo politico il soggetto garante della realizzazione delle missioni di programma e responsabile del raggiungimento dei risultati dichiarati, tutta la tecnostruttura è responsabilmente protesa a fornire contributo professionale e risorse strumentali al raggiungimento del disegno strategico.

La responsabilità distinta ad essa riconosciuta (e posta in capo in primis al Direttore Generale) si misura con le capacità non di perseguire obiettivi autonomi rispetto a quelli già individuati, né di tradurli in azioni alternative a quelle già precisamente selezionate, ma nella capacità di interpretare correttamente e rendere operative le scelte del governo politico per renderle efficaci nei modi realizzativi (proceduralizzazione in atti) e nei tempi (cronoprogramma delle attività) ove si ravvisa che la declinazione della performance – senza timore di diminuirne la portata – sia prevalentemente e direttamente di carattere operativo, e assolutamente consequenziale a quanto già indicato nel Piano Strategico (ambito di azione e indicatore).

Diversamente si ritiene per la dimensione trasversale della gestione complessa delle risorse strumentali, anch'essa delineata nel Piano strategico: gli obiettivi generali individuati nella linea del "Governo delle risorse", pur individuando precisi ambiti di azione, presuppongono a monte una responsabilità unitaria di governo delle risorse, che devono essere proiettate con necessaria unitarietà, flessibilità, integrazione e controllo, atti a sostenere il Governo strategico dell'Ateneo per consentire, in una non diretta dipendenza gerarchica, di acquisire la piena funzionalità delle risorse agli obiettivi di sistema.

È la realizzazione, voluta dalla visione unitaria di un Piano Integrato, formulato su due livelli pienamente e univocamente integrati: uno rispondente alla responsabilità politica, l'altro rispondente alla responsabilità tecnico-professionale, l'uno mosso ed inequivocabilmente riconducibile alla figura del Rettore, legale rappresentante dell'ente, l'altro interpretato dal Direttore Generale.

Il riconoscimento di questo dualismo sinergico, non può non modificare anche l'iniziale presupposto di stesura del Piano delle Performance, in maniera da assecondare in profondità la logica di Piano Integrato, valutando il Governo tecnico per l'apporto professionale conferito, auspicabilmente in maniera congiunta alla dimensione del Governo politico.

In quest'ottica vengono assegnati dal CdA al Direttore Generale una serie di obiettivi, la cui realizzazione è di sua diretta competenza e pertanto oggetto di valutazione della prestazione

individuale. Gli obiettivi (riportati nell'**allegato 3**) sono funzionali ad un efficace andamento della struttura organizzativa dell'Ateneo e rafforzano quelli assunti a garanzia di realizzazione del Piano delle Performance di Ateneo, e prevedono nella fattispecie:

- la corretta proceduralizzazione delle attività amministrative attraverso la prosecuzione della mappatura dei processi, a progressivo completamento del percorso di riorganizzazione avviato;
- il definitivo riassetto delle aree, dei Dipartimenti e delle altre strutture;
- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso la selezione e l'assegnazione delle posizioni organizzative e delle funzioni di responsabilità al personale.

Nella fattispecie della riorganizzazione, particolare attenzione è posta a quegli ambiti in cui l'Ateneo è risultato maggiormente passibile di perfezionamenti in base alle rilevazioni di efficacia ed efficienza dei servizi citate nei paragrafi precedenti: ad esempio, i servizi logistici e di approvvigionamento, per i quali l'indagine MIP "Good Practice" del 2014 ha messo in luce livelli di risultato tendenzialmente inferiori alla media, diventano oggetto di uno specifico obiettivo di miglioramento per il 2016, in capo al Direttore Generale.

Per quanto riguarda la valorizzazione delle risorse umane, la connessione tra questo obiettivo assegnato al Direttore Generale e la vicina linea del Piano Strategico prevede, per rispondere alla domanda di cambiamento e d'innovazione, la definizione di nuove strategie, modelli, e pratiche manageriali orientate a sostenere, promuovere e valorizzare quell'insieme di comportamenti professionali che prevedono un ampliamento del ruolo lavorativo tradizionale e delle prestazioni da esso prescritte, denotando lo sviluppo di una professionalità innovativa, proattiva e competitiva per una migliore gestione dei processi e del modello organizzativo di riferimento.

In quest'ultimo ambito, assume particolare rilievo, quale base di partenza per il raggiungimento degli obiettivi l'ipotesi di accordo per la determinazione dei criteri generali in materia di indennità di responsabilità ex art. 91 del CCNL 16 ottobre 2008, sottoscritta in data 11 gennaio 2016.

Tale ipotesi individua, con riferimento alle sole strutture delle Aree dell'Amministrazione centrale, i criteri generali di correlazione delle posizioni e funzioni alle relative indennità accessorie ai sensi del succitato art. 91 del CCNL 16 ottobre 2008, in coerenza con il mutato assetto organizzativo di Ateneo.

La sottoarticolazione dipartimentale, in attesa che sia concluso il lavoro di misurazione dei cosiddetti "Indicatori dipartimentali" sarà oggetto di un successivo accordo per la definizione dei criteri di correlazione delle funzioni specialistiche alle relative indennità.

Alla base dell'ipotesi sta il documento progettuale "Articolazione interna delle Strutture d'Ateneo", volto al completamento del riassetto organizzativo delineato nelle Linee guida per la riorganizzazione

dei servizi tecnici ed amministrativi, che enuncia i principali criteri dell'organizzazione interna delle strutture, definendo ulteriori posizioni di responsabilità e specializzazioni anche per strutture diverse dalle Unità di processo.

Si tratta, nello specifico, di entità organizzative e posizioni, presidabili attraverso assegnazione di posizioni di responsabilità e funzioni specialistiche a categorie di personale D, C e B.

Queste finalità necessiteranno la strutturazione di specifiche strategie e pratiche di gestione delle risorse umane volte a instaurare nuove modalità di *work design* (autonomia, assegnazione di responsabilità, varietà del compito e carico di lavoro) e di gestione dell'ambiente di lavoro (clima per l'innovazione), e ad accrescere, promuovere e valorizzare specifiche qualità e capacità individuali (*empowerment*, autoefficacia, e orientamento di ruolo flessibile), necessarie ad accrescere il livello di *commitment* individuale e collettivo verso il conseguimento degli obiettivi e dei risultati d'innovazione stabiliti dall'organizzazione.

Preme più in generale ribadire che la trasversalità con cui è descritto e raffigurato l'ambito del Governo delle risorse, da una parte consente di apprestare la funzionalità di ogni tipologia di risorse, siano esse umane (tanto tecnico-amministrative quanto accademiche), siano economico-finanziarie o logistiche, al raggiungimento delle missioni strategiche, dall'altra consente di contrassegnare questo stesso ambito come quello più vicino alla contigua responsabilità gestoria dei servizi strumentali.

Per quanto detto finora pertanto gli obiettivi organizzativi che verranno declinati nel Piano Integrato avranno prevalentemente quattro distinte nature, raggruppabili in dipendenza della componente di governo da cui traggono origine:

- di derivazione dal Piano Strategico:
 - specificamente dagli assi strategici relativi al "Governo delle risorse"
 - più generalmente dalle linee strategiche relative alle funzioni istituzionali od ad esse strumentali
- di impulso direzionale:
 - a valorizzazione e sviluppo della componente organizzativa amministrativa
 - a sviluppo delle azioni legate all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) ed a quelle orientate alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illeciti.

Negli **allegati 4 e 5** sono riportati rispettivamente il riepilogo degli obiettivi per struttura organizzativa e il budget assegnato a ciascuna.

3 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

3.1 LA GESTIONE DEL RISCHIO

Il Piano Integrato al proprio interno deve ricomprendere le azioni richieste dal Piano Nazionale Anticorruzione rendendole pienamente coerenti con gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale nell'ottica di rendere effettivamente operative le misure di prevenzione ivi previste.

La gestione del rischio di corruzione è lo strumento da utilizzare per ridurre le probabilità che il rischio si verifichi.

Per quanto riguarda il processo di gestione del rischio, il Piano Nazionale Anticorruzione, nell'allegato 1, prendendo come riferimento i Principi e le Linee Guida UNI ISO 31000:2010, fornisce delle indicazioni metodologiche secondo le quali sono previste tre fasi principali:

1. mappatura dei processi attuati dall'amministrazione;
2. valutazione del rischio per ciascun processo;
3. trattamento del rischio.

Presupposto necessario per l'individuazione dei processi a rischio di corruzione, oltre a quelli previsti dal PNA comuni a tutte le amministrazioni, è la definizione della mappa completa di tutti i processi di ateneo.

Con il coinvolgimento dei Dirigenti, dei Responsabili amministrativi di dipartimento e di una task force a supporto del direttore generale, è stato stilato l'elenco di processi che attraversano tutte le strutture di ateneo.

I processi individuati sono stati catalogati in nove aree di rischio: oltre le quattro aree obbligatorie, indicate dalla L. n. 190/2012 e dal PNA (Acquisizione e progressione del personale, Affidamento di lavori, servizi e forniture, Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, Autorizzazioni) ne sono state individuate ulteriori cinque, caratteristiche della realtà dell'ateneo (Gestione del patrimonio, Finanziaria, Ricerca, Innovazione e trasferimento delle conoscenze, Didattica).

3.2 VALUTAZIONE DEL RISCHIO PER CIASCUN PROCESSO

IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Una volta catalogati i processi esposti al rischio di eventi corruttivi, attraverso la mappatura degli stessi, si è passati alla fase di identificazione dei potenziali rischi associati a ciascuno di essi.

Questi rischi emergono considerando il contesto esterno ed interno all'amministrazione, anche con riferimento alle specifiche posizioni organizzative presenti all'interno di ciascuna amministrazione.

Per ciascun processo sono stati quindi individuati dei potenziali rischi e classificati, assieme a quelli esemplificativi indicati nel PNA, in un "Registro dei Rischi", così come risulta dalla tabella presente nell'allegato 6.

ANALISI DEI RISCHI

Una volta completato il “Registro dei Rischi”, si è proceduto con la fase dell’analisi dei rischi ivi individuati. Questa consiste nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze (impatto) che esso produce per giungere alla determinazione del livello di rischio, rappresentato da un valore numerico.

Per ciascun rischio catalogato occorre stimare il valore della probabilità e il valore dell’impatto. I criteri utilizzati per stimare la probabilità e l’impatto e per valutare il livello di rischio del processo sono quelli indicati nell’allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione.

La stima della probabilità tiene conto, tra gli altri fattori, dei controlli vigenti. A tal fine, per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato dall’amministrazione che sia utile per ridurre la probabilità del rischio.

L’impatto si misura in termini di:

1. impatto economico
2. impatto organizzativo
3. impatto reputazionale

La probabilità viene misurata su scala da 0 a 5, dal valore minimo “nessuna probabilità” al valore massimo “altamente probabile”; anche l’impatto viene misurato su una scala da 0 a 5, dal valore minimo “nessun impatto” al valore massimo “impatto superiore”.

Il valore della probabilità e il valore dell’impatto debbono essere moltiplicati per ottenere il valore complessivo, che esprime il livello di rischio del processo.

La tabella con la scala di valori è riportata nell’**allegato 7**.

PONDERAZIONE DEL RISCHIO

La ponderazione del rischio consiste nel considerare il rischio alla luce dell’analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l’urgenza di trattamento.

L’analisi dei rischi permette di ottenere una classificazione degli stessi in base al livello di rischio più o meno elevato. A seguito dell’analisi, i singoli rischi ed i relativi processi sono inseriti in una classifica del livello di rischio. Le fasi di processo, i processi o gli aggregati di processo per i quali siano emersi i più elevati livelli di rischio vanno ad identificare le aree più sensibili e da valutare ai fini del trattamento.

Dai risultati dell’analisi del rischio effettuata, secondo le modalità esposte nei punti precedenti è scaturita la classificazione riportata nell’**allegato 8**.

3.3 TRATTAMENTO DEL RISCHIO

La fase di trattamento del rischio consiste nell'individuazione e valutazione delle misure che debbono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio e nella decisione di quali rischi si decide di trattare prioritariamente rispetto agli altri.

L'individuazione e la valutazione delle misure è compiuta dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione con il coinvolgimento dei Dirigenti.

Le priorità di trattamento vengono definite dal RPC e si basano essenzialmente sui seguenti fattori:

- livello di rischio: maggiore è il livello, maggiore è la priorità di trattamento;
- obbligatorietà della misura: va data priorità alla misura obbligatoria rispetto a quella ulteriore;
- impatto organizzativo e finanziario connesso all'implementazione della misura.

MISURE DI PREVENZIONE

Il Piano Nazionale Anticorruzione distingue le misure di prevenzione da adottare al fine di neutralizzare o ridurre il livello di rischio, in due categorie:

- misure obbligatorie, la cui applicazione è imposta dalla legge o da altre fonti normative (**allegato 9**);
- misure ulteriori, che pur non essendo obbligatorie per legge sono rese tali dal loro inserimento nel PTPC.

Le misure ulteriori, elaborate a seguito dell'attività di valutazione del rischio effettuata, sono individuate come obiettivi da inserire nel piano strategico, con l'indicazione delle aree coinvolte, delle azioni da intraprendere e degli indicatori (v. griglia degli obiettivi direzionali – allegato 2).

3.4 CODICE DI COMPORTAMENTO

Fra le misure obbligatorie da adeguare alla normativa, il Codice di Comportamento merita una trattazione a parte.

A tal proposito, la Legge n. 190 del 06.11.2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", è intervenuta a modificare l'art. 54 del D.Lgs. n. 165/2001, rubricato "Codice di comportamento".

Il legislatore ha pertanto delegato il Governo a definire "un codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico".

Con D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 è stato emanato il “Regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”.

L'art. 1, comma 2, del decreto suddetto impone ad ogni pubblica amministrazione di adottare un proprio codice che integri e specifichi i contenuti e le direttive del codice di comportamento nazionale.

L'ANAC è intervenuta con la delibera n. 75 del 24 ottobre 2013, per definire linee guida, criteri e modelli uniformi per singoli settori o tipologie di amministrazione, ai fini dell'adozione dei singoli codici di comportamento.

Questo Ateneo quindi ha avviato l'iter previsto dalla legge per arrivare all'adozione del suddetto codice.

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, in collaborazione con l'Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza e con l'Ufficio Funzionale per la Gestione dei Procedimenti Disciplinari del Personale Tecnico Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici, ha predisposto una bozza del testo del codice, tenendo in considerazione:

- Il D.P.R. n. 62/2013;
- Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) che contempla l'adozione di uno specifico codice di comportamento tra le misure principali di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione a livello decentrato;
- La Delibera A.N.A.C. n. 75/2013 recante le “Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni (art. 54, comma 5 D.Lgs. n. 165/2001)”, in cui sono esplicitate le indicazioni relative al contenuto dei codici ed alla procedura da seguire per la loro adozione (allegato 1);
- La bozza di codice predisposta dal Gruppo di Lavoro Anticorruzione/Trasparenza (GLAT) del CODAU.

Conclusa la prima fase di elaborazione del testo, in ottemperanza a quanto previsto dalla legge (art. 54, comma 5 del D.Lgs. 165/2001) e dalla delibera A.N.A.C. n. 75/2013, è stata avviata una procedura aperta di consultazione degli stakeholders, individuati principalmente nel personale dell'Ateneo, nei collaboratori o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, nelle organizzazioni sindacali rappresentative presenti in Ateneo, nelle associazioni e altre forme di organizzazioni rappresentative di particolari interessi, nonché negli studenti e negli altri utenti che fruiscono delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo.

Dell'avvio della procedura aperta è stato dato avviso preventivamente alle OO.SS e RSU e tramite Flashnews a tutto il personale.

La procedura aperta ha avuto avvio con la pubblicazione sulla pagina Amministrazione Trasparente, sezione "Altri contenuti – Corruzione", di un avviso accompagnato dalla bozza del testo del codice, in cui si invitavano i soggetti interessati a far pervenire all'indirizzo di posta anticorruzione@unifi.it, entro un termine individuato, specifiche proposte ed osservazioni, utilizzando un modulo appositamente predisposto.

Lo schema di codice così predisposto è stato trasmesso al Nucleo di Valutazione in qualità di O.I.V. per l'acquisizione del parere obbligatorio relativamente alla conformità del testo e della procedura adottata alle Linee guida di cui alla Delibera A.N.A.C. n. 75/2013.

Il testo è stato quindi inviato al Comitato Tecnico Amministrativo (CTA), e alla Commissione Affari Generali, che hanno proposto alcune modifiche ed integrazioni.

Il testo del codice approvato dagli organi di governo è ora consultabile sul sito di Ateneo alla pagina http://www.unifi.it/upload/sub/bu/4_2006/dr_279_06.html.

4 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

4.1. OBBLIGHI DI TRASPARENZA COME MISURA ANTICORRUZIONE

Con il D.Lgs. 33/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, approvato dal Governo in attuazione della delega di cui all’art.1, comma 35, della legge 190/2012, viene rafforzato lo strumento della trasparenza che diventa una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione. L’attuazione della trasparenza avviene tramite pubblicazione sul sito web istituzionale dei documenti, delle informazioni e dei dati concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni.

In ottemperanza a tali disposizioni di legge, l’Università ha provveduto ad istituire sul proprio sito web istituzionale la pagina “Amministrazione Trasparente” organizzata in base ad uno specifico elenco di sottosezioni e di contenuti secondo quanto disposto dalle delibere dell’Autorità Nazionale Anti Corruzione (A.N.A.C.), in particolare dalla delibera n. 50/2013, allegato 1.

La pagina suddetta, secondo il servizio della Bussola della Trasparenza, istituito dal Consiglio dei Ministri all’interno del Progetto Magellano per il monitoraggio del rispetto degli adempimenti del D.Lgs 33 sui siti web da parte delle pubbliche amministrazioni, risulta soddisfare pienamente i requisiti di legge con il 100% di indicatori soddisfatti.

I documenti, le informazioni e i dati pubblicati su Amministrazione Trasparente sono oggetto di continua rivisitazione ed integrazione e sottoposti ad aggiornamento secondo la periodicità prevista dall’ANAC.

Il contenuto degli obblighi di pubblicazione è riportato in dettaglio nelle schede contenute nell’**allegato 10**, che costituisce parte integrante del presente piano.

4.2 COMUNICAZIONE

Il contesto sociale esige dalle istituzioni piena accountability, ma anche che questa apertura sappia collocarsi nel variegato panorama dei mezzi di comunicazione, sempre connesso, e sempre più orientato alla condivisione. Da un lato, si tratta di rendere conto con trasparenza e responsabilità del proprio operato ai portatori di interesse; dall’altro, di affermare il valore e l’identità dell’Ateneo, di promuovere le sue iniziative, di coinvolgere nel suo racconto, mantenendo autorevolezza, ma parlando nella lingua di oggi.

Il Piano riferisce gli adempimenti messi a regime per soddisfare i requisiti di trasparenza imposti dalla normativa; l’Ateneo, secondo la rilevazione condotta dal Consiglio dei Ministri, soddisfa pienamente i requisiti di legge con il 100% di indicatori coperti. Il contenuto degli obblighi di pubblicazione è riportato nell’**allegato 10**.

È riscontrata invece l'assenza di un piano unitario della comunicazione, volto a rafforzare il rapporto con le parti interessate, favorirne la partecipazione, informarle sui risultati conseguiti dall'Ateneo; l'importanza della comunicazione e della diffusione della cultura universitaria è tale da rappresentare una delle missioni strategiche dell'Ateneo, per la quale sono previsti ambiti integrati di intervento, si da rendere i processi comunicativi trasversali alle strutture, agli uffici, ai progetti e alle iniziative; non a caso, ognuno degli obiettivi strategici di quest'area si sviluppa in collaborazione con l'amministrazione e trova traduzione in un obiettivo di performance organizzativa, rappresentando pienamente l'integrazione tra strategia politica e supporto tecnico che è alla base del Piano Integrato.

Proprio per ovviare a tale carenza è stato attribuito all'area della Comunicazione uno specifico obiettivo individuale di impulso direzionale avente per oggetto la redazione di un piano della comunicazione di Ateneo.

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

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo adotta il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale dell'Università degli Studi di Firenze* approvato dal Nucleo di Valutazione in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione. Il Sistema, in linea con quanto indicato dalla normativa vigente in materia di qualità della Pubblica Amministrazione, disciplina l'applicazione del ciclo di gestione integrata della performance a tutti i livelli organizzativi dell'Ateneo e connette gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative alla verifica dei loro esiti, al fine di misurare e valutare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa e dei suoi attori, il suo impatto sui bisogni degli stakeholder e il loro gradimento.

Il documento, di natura metodologica, rispettando le direttive della CIVIT (poi ANAC, ora passate in capo alla Funzione Pubblica) adeguate al contesto universitario secondo gli indirizzi di ANVUR, traduce nel suo impianto e indirizza l'amministrazione a sviluppare nel Piano Integrato alcune fondamentali indicazioni: la pianificazione e l'assegnazione di obiettivi rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'amministrazione, misurabili in termini concreti attraverso indicatori consistenti e target ambiziosi ma realistici; un processo di monitoraggio sistematico degli esiti; procedure di valutazione del risultato individuale e collettivo che premiano il merito e prevedano correttivi laddove necessario.

Il documento, dopo una fase di anno sperimentale, nell'anno 2015 è stato approvato dal CdA nella seduta del 7 febbraio 2016 a seguito di un lavoro politico/tecnico, che ha consentito di condividere ampiamente impianto e contenuti.

5.1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* distingue la valutazione della performance delle strutture organizzative dell'amministrazione e dell'Ateneo nel suo complesso, volta a migliorare il valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività, dalla valutazione della prestazione individuale (del Direttore Generale, dei Dirigenti/RAD/EP, del personale con altri incarichi di responsabilità e di ogni singolo dipendente), finalizzata ad accrescere la motivazione e la condivisione delle missioni dell'Ateneo da parte del lavoratore, ad arricchirne le competenze professionali, nonché ad attribuire benefici e incentivi, economici e non, sulla base del merito.

La valutazione della performance organizzativa consiste nella rendicontazione dei risultati ottenuti dalla struttura rispetto al mandato ricevuto con il Piano Integrato. Tra gli ambiti specifici di valutazione della performance organizzativa rientrano l'impatto sul grado di soddisfazione degli *stakeholder* rispetto ai bisogni della collettività e alla qualità dei servizi, il grado di attuazione delle politiche, la modernizzazione ed il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze

professionali, l'efficienza nell'impiego delle risorse e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi. La performance organizzativa costituisce ambito di valutazione della prestazione individuale del Direttore Generale.

Per quest'ultimo nello specifico la valutazione si basa sui seguenti elementi:

- 1 il raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo;
- 2 il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione e inseriti nel Piano Integrato della Performance;
- 3 la valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi;
- 4 la valutazione dell'impatto del Piano di Miglioramento attraverso il risultato delle indagini sul benessere organizzativo;
- 5 le attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Ognuno di questi elementi, attraverso l'attribuzione di un peso percentuale, contribuisce alla definizione della performance del Direttore Generale in misura variabile (vedi tabella seguente):

Elemento	Peso
Raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo	35 %
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione e recepiti nel Piano integrato della performance	35 %
Valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi, anche in riferimento al rispetto del Codice di Comportamento	10 %
Valutazione dell'impatto del Piano di Miglioramento attraverso il risultato delle indagini sul benessere organizzativo	10 %
Attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	10 %

PERFORMANCE
DEL DIRETTORE
GENERALE

La valutazione della performance individuale del personale con incarico dirigenziale e del personale tecnico amministrativo è condotta per tutti i dipendenti, in relazione ai diversi tipi di responsabilità affidati ai singoli e alla categoria di appartenenza. Nel Sistema, per ciascuna tipologia di personale sono specificate nel dettaglio le modalità di assegnazione degli obiettivi individuali (ed

eventualmente delle risorse connesse alla loro realizzazione), i criteri di verifica del risultato, i parametri e l'oggetto della valutazione, la metodologia, le fasi e i tempi della valutazione, i soggetti coinvolti nel processo, lo stato della contrattazione sindacale, il sistema di attribuzione degli incentivi economici collegati alla valutazione, le procedure di conciliazione.

Gli obiettivi vengono normalmente assegnati (previa negoziazione se previsto dal ruolo) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni anno.

Si riportano qui la matrice di interazione fra valutatori e valutati (Tab. xx) e gli ambiti di valutazione (Tab. xx) per ciascuna categoria:

Valutatore	Consiglio di Amministrazione	Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	RAD
Direttore Generale	✓ (approva valutazione)	✓ (esprime parere valutazione)					
Dirigenti			✓				
Personale di categoria EP con funzione di Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)			✓		✓		
Personale di categoria EP con funzione di Responsabilità			✓ (afferenti ad Centri)	✓ (afferenti ad Aree)	✓(*) (afferenti ad Centri)		
Personale di categoria EP senza incarichi di Responsabilità				✓ (afferenti ad Aree)			✓ (afferenti a Dipartimenti ed alle scuole)
Personale di categoria C e D con incarico di Responsabilità				✓ (afferenti ad Aree)			✓ (afferenti a Dipartimenti ed alle scuole)
Personale di categoria C e D con incarico di Funzione Specialistica				✓ (afferenti ad Aree)			✓ (afferenti a Dipartimenti ed alle scuole)
Personale di categoria B, C e D senza incarico				✓ (afferenti ad Aree)		✓ (afferenti a Centri)	✓ (afferenti a Dipartimenti ed alle scuole)
Personale B, C, D ed EP Tecnico di Dipartimento in supporto alle attività di Ricerca					✓		

(*) Per il personale EP con funzioni di Direttore Tecnico di Centro la valutazione è effettuata dal Presidente del Centro in accordo con il Direttore del Dipartimento di Afferenza.

Tabella relativa agli ambiti della valutazione

Ambito	Performance Organizzativa	Capacità Manageriali e Comportamenti Organizzativi	Performance Individuale di Funzione	Performance Individuale su azioni derivanti da Piano Strategico	Coinvolgimento su Progetti
Valutato					
Direttore Generale	✓	✓	✓	✓	
Dirigenti (*)		✓	✓	✓	
Personale di categoria EP con funzione di Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)		✓	✓	✓	
Personale di categoria EP con funzione di Responsabilità		✓	✓	✓	
Personale di categoria EP senza incarichi di Responsabilità		✓	✓	✓ (eventuale)	
Personale di categoria C e D con incarico di Responsabilità (ex. art. 91, comma 3 CCNL)		✓	✓	✓ (eventuale)	
Personale di categoria B, C e D con incarico di Funzione Specialistica (ex. art. 91, comma 1 CCNL)		✓	✓	✓ (eventuale)	
Personale di categoria B, C e D senza incarico		✓			✓

(*) per i Dirigenti è anche presente una sezione con un giudizio qualitativo relativo all'adeguatezza rispetto al ruolo assegnato

All'interno dei singoli ambiti, a seconda delle responsabilità e funzioni svolte vengono valutati i seguenti aspetti:

- Valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi:
 - Gestione e controllo del budget
 - Capacità di pianificazione delle azioni in relazione a tempi e risorse
 - Capacità di elaborare soluzioni al variare delle risorse assegnate e degli obiettivi
 - Capacità di coinvolgimento dei collaboratori
 - Valorizzazione del personale assegnato
 - Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi
 - Miglioramento del benessere organizzativo sui luoghi di lavoro
 - Implementazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura
 - Rispetto delle scadenze e degli adempimenti di natura normativa

- Efficace diffusione delle informazioni rilevanti per il contesto organizzativo
- Attenzione ai rapporti con gli utenti interni ed esterni
- Cooperazione con dipendenti/responsabili/dirigenti di altre strutture per il raggiungimento di obiettivi comuni
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione:
 - Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati relativi allo svolgimento di attività proprie della struttura di afferenza
 - Attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione
 - Applicazione del Codice di Comportamento
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico
 - Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati in relazione al contributo della propria struttura al raggiungimento degli obiettivi individuati dal Piano Strategico

Per ogni ambito e campo sono definiti:

- Ambito o Obiettivo di riferimento;
- Eventuali altre strutture coinvolte (per performance su obiettivi);
- Indicatore (per performance su obiettivi);
- Target in termini di comportamento atteso (per capacità manageriali e comportamenti organizzativi);
- Target in termini di valore da raggiungere nell'anno (per performance su obiettivi);
- Metrica di valutazione con la definizione delle percentuali di valutazione del risultato in relazione al diverso stato di raggiungimento dell'obiettivo (per performance su obiettivi);
- Metrica di valutazione come percentuale di esibizione del comportamento richiesto (per capacità manageriali e comportamenti organizzativi: sistematicamente - 100%, molto spesso – 75%, spesso – 50%, raramente – 25%, mai – 0%));
- Peso % del singolo obiettivo all'interno del peso % del macro ambito di valutazione.

Rispetto allo stato della contrattazione sindacale circa l'erogazione degli incentivi economici legati alla valutazione delle diverse categorie di personale, ad oggi si rileva la seguente situazione:

- Dirigenti: l'art. 26 del CCNL Area VII (Ricerca e Università – Dirigenziale) prescrive che la retribuzione di risultato del dirigente sia attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi preventivamente assegnati e sul livello di capacità manageriale dimostrata, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione. In assenza di contrattazione

sindacale in merito ai criteri di erogazione dell'incentivo, il sistema retributivo dei Dirigenti dell'Ateneo è attualmente definito dall'applicazione delle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo come da delibera Decreto del Rettore n. 236 prot. 26330 del 27/2/2015.

- Personale di cat. EP e RAD/EP: l'art. 76 c.4 del CCNL del Comparto Università del 16/10/2008 prevede una retribuzione di risultato per il personale di categoria EP (istituzionalmente posto, in relazione alla intrinseca professionalità, a presidiare processi particolarmente complessi o l'adozione di atti relativi a procedimenti amministrativi con particolare grado di responsabilità verso l'esterno; nel nostro Ateneo viene inoltre individuata, all'interno del personale di categoria EP con incarico, la particolare figura dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento). In assenza di contrattazione sindacale in merito ai criteri di erogazione dell'incentivo il sistema retributivo degli EP attualmente usato e definito delle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo prevede, all'interno della retribuzione di risultato, sia una quota base variabile a seconda del diverso ruolo assegnato, e comunque non inferiore al 10% come previsto dal CCNL, ed una eventuale quota aggiuntiva, che concorre al raggiungimento della massima retribuzione di risultato erogabile del 30%, legata all'assegnazione di particolari obiettivi di derivazione dal Piano Strategico. Il sistema è attualmente in fase di revisione.
- Personale di cat. B, C e D con funzioni specialistiche e D con funzioni di responsabilità: è in fase di sottoscrizione un accordo sindacale relativo ai criteri di pesatura delle unità funzionali e delle relative indennità da corrispondere ai titolari delle medesime;
- Personale di cat. B, C e D: l'art. 81 del CCNL del Comparto implica che la corresponsione di compensi incentivanti dipende dalla valutazione delle prestazioni e dei risultati; l'accordo sindacale del 27 gennaio 2009 "sull'erogazione dell'indennità accessoria mensile, della produttività e il miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista e di rischio da radiazioni", siglato dalla Delegazione di Parte Pubblica dell'Ateneo e dalle OO.SS. e R.S.U., ha previsto, nel rispetto dei principi del CCNL, un sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D improntato al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione della qualità della prestazione individuale.

Le attività di promozione della trasparenza e di prevenzione e contrasto della corruzione sono elementi che, nell'ottica espressa dal nuovo Piano integrato, corrispondono a funzioni trasversali a tutta l'organizzazione, e che si manifestano nell'adozione di obiettivi generali il cui criterio di valutazione è basato su un insieme di indicatori d'Ateneo individuati nel Piano; tuttavia al momento non sono previste specifiche azioni riconducibili a questo ambito rispetto alle procedure di valutazione individuale del personale.

Dato quanto esposto, vengono indicate come aree suscettibili di approfondimento nelle successive revisioni del Sistema l'analisi e il trattamento dei potenziali rischi di corruzione insiti nel processo di valutazione connesso all'erogazione di incentivi monetari, la eventuale ridefinizione dei criteri di erogazione del beneficio economico a seguito della contrattazione sindacale, e la maturazione del sistema stesso, attraverso lo sviluppo di metodiche che consentano analisi approfondite sui fenomeni oggetto di indagine e la diffusione a tutti i livelli dell'amministrazione della cultura della misurazione e valutazione della prestazione come strumento di supporto alle decisioni e stimolo al miglioramento continuo.

PROSPETTO ILLUSTRATIVO DEGLI ALLEGATI

Di seguito si fornisce un prospetto riepilogativo dei contenuti degli allegati al piano integrato relativi agli obiettivi.

ALLEGATO 1 - Piano obiettivi derivanti dal piano strategico

Sono evidenziati i seguenti campi:

- o Codice colore dell'Area Strategica di Riferimento;
- o Obiettivo Strategico (da Piano Strategico);
- o Indicatore (da Piano Strategico);
- o Risorse Finanziarie (da Documento Integrativo al Piano Strategico).
- o Obiettivo organizzativo: è il risultato organizzativo a cui si vuole tendere attraverso le singole azioni;
- o Obiettivo operativo: è la traduzione in azione dell'obiettivo organizzativo, con la definizione dell'attività che dovrà essere svolta per il suo raggiungimento;
- o Struttura: sono le strutture coinvolte a diversi livelli nel raggiungimento dell'obiettivo, con l'evidenziazione in neretto della struttura referente;
- o Indicatore: è il criterio attraverso cui sarà misurato il raggiungimento dell'obiettivo, che può essere di tipo quantitativo, qualitativo o temporale;
- o Target: è il livello o lo stato che l'indicatore dovrà raggiungere per considerare l'obiettivo come conseguito, e può essere dettagliato e differenziato anche su più anni;
- o Risorse umane e finanziarie dedicate: sono le risorse che saranno dedicate al raggiungimento di quel particolare obiettivo.

ALLEGATO 2 - Piano obiettivi individuali di impulso direzionale assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili Amministrativi di Dipartimento

E' l'elenco dettagliato degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili amministrativi di Dipartimento dal Direttore Generale, collegati direttamente o indirettamente alle linee di azione del Piano Strategico, e comunque volte a garantire una risposta efficace ed efficiente della struttura organizzativa. Vengono in particolare dettagliate:

- o Codice colore: riferito, se presente, ad una specifica Area Strategica, o riconducibile ad attività di Trasparenza, Anticorruzione o diretto impulso Direzionale;
- o Obiettivo operativo: è la descrizione dell'obiettivo che ci si prefigge di raggiungere con le attività successivamente dettagliate;
- o Struttura: sono le strutture coinvolte a diversi livelli nel raggiungimento dell'obiettivo, con l'evidenziazione in neretto della struttura referente;
- o Indicatore: è il criterio attraverso cui sarà misurato il raggiungimento dell'obiettivo, che può essere di tipo quantitativo, qualitativo o temporale;

o Target: è il livello o lo stato che l'indicatore dovrà raggiungere per considerare l'obiettivo come conseguito, e può essere dettagliato e differenziato anche su più anni;

o Risorse umane e finanziarie dedicate: sono le risorse che saranno dedicate al raggiungimento di quel particolare obiettivo.

Nell'assegnazione degli obiettivi si è tenuto conto degli esiti del monitoraggio di quelli assegnati per l'anno 2015.

ALLEGATO 3 - Piano obiettivi Individuali assegnati al Direttore Generale

Sono gli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale la cui realizzazione è di sua diretta competenza e pertanto oggetto di valutazione della prestazione individuale, funzionali ad un efficace andamento della struttura organizzativa dell'Ateneo. Nella tabella sono definiti:

o Obiettivo: è la descrizione dell'obiettivo che viene richiesto di raggiungere;

o Indicatore: è il criterio attraverso cui sarà misurato il raggiungimento dell'obiettivo, che può essere di tipo quantitativo, qualitativo o temporale;

o Target: è il livello o lo stato che l'indicatore dovrà raggiungere per considerare l'obiettivo come conseguito;

o Pesatura relativa: è il peso del singolo obiettivo rispetto al 100% raggiungibile.

ALLEGATO 4 - Griglia riepilogativa degli obiettivi per Struttura Organizzativa

Si tratta di un allegato riportante gli stessi obiettivi di cui ai punti precedenti, ma distinti e riassunti per struttura.

ALLEGATO 5 - Budget per Struttura Organizzativa

Risorse economiche assegnate a ciascuna struttura nel bilancio di previsione 2016.

ALLEGATI 6-10 - Allegati relativi al rispetto della normativa anticorruzione e trasparenza come di seguito dettagliato:

Allegato 6 - Registro dei Rischi

Allegato 7 - Scala di Valori

Allegato 8 - Classificazione delle Aree di Rischio

Allegato 9 - Misure Obbligatorie

Allegato 10 - Adempimenti trasparenza- Tabella obblighi di pubblicazione