



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

PIANO INTEGRATO 2017|19



INDICE

Presentazione	I
1. Performance strategica	1
1.1 Chi siamo	1
1.1.1 L'assetto interno	4
1.2 L'Ateneo fiorentino nel quadro nazionale e internazionale	10
1.2.1 Aggiornamenti normativi	10
1.2.2 Dinamiche sociali, culturali ed economiche del contesto locale e nazionale	18
1.2.3 Lo stato del sistema universitario e della ricerca in Italia e il posizionamento dell'Ateneo fiorentino	24
1.2.4 Ranking nazionali e internazionali	52
1.2.5 L'andamento della performance organizzativa	53
1.2.5.1 Efficienza ed efficacia: il progetto Good Practice	53
1.2.5.2 Benessere organizzativo	57
1.2.5.3 Gli indicatori di carico dei Dipartimenti e le indagini CS	59
1.3 Politiche per la qualità e valutazione interna	59
1.4 La pianificazione strategica	62
1.5 Dalla pianificazione strategica al Piano Integrato	69
2. Performance organizzativa	78
2.1 Dalla programmazione integrata agli obiettivi organizzativi	78
2.2 Il Piano delle Performance	79
2.3 Il processo di gestione del ciclo delle performance	83
3. Misure di prevenzione del rischio	86
3.1 Azioni integrate di risk management nell'organizzazione	87
3.2 Il programma di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza	92
3.2.1 La valutazione del rischio corruzione	96
3.2.2 Il trattamento del rischio corruzione	98
3.2.3 Misure obbligatorie di prevenzione del rischio corruzione	99
3.2.4 Comunicazione e trasparenza	102
3.2.5 Misure specifiche di prevenzione del rischio corruzione	105
4. Performance individuale	107
4.1 Dagli obiettivi organizzativi agli obiettivi individuali	107
4.2 Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni	108
Allegati	114
(1) Pianificazione delle azioni della programmazione triennale	
(2) Piano degli obiettivi di performance organizzativa	
(3) Mappatura dei processi di elaborazione del PTPC	
(4) Referenti anticorruzione	
(5) Registro dei rischi	
(6) Classificazione dei rischi	
(7) Obblighi di pubblicazione	

Presentazione

Il Piano Integrato risponde all'esigenza – avvedutamente colta dall'Agenda Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR) – di sistematizzare e razionalizzare gli strumenti di gestione riconducibili al ciclo di programmazione e controllo dell'attività amministrativa, superando la frammentazione degli adempimenti normativi in successione imposti dal legislatore con la finalità di migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza della pubblica amministrazione.

Con questo intento ANVUR, attraverso le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (Luglio 2015), ha dettato per le istituzioni universitarie l'adozione di uno strumento unitario di pianificazione, nel quale il perseguimento delle missioni istituzionali, le attività amministrative di supporto, le previsioni economico finanziarie e i programmi finalizzati al rispetto dell'integrità e della trasparenza trovano organica rappresentazione, in una nozione di performance più ampia e partecipativa, che fa convergere attori e risorse del sistema verso le stesse mete di miglioramento. L'esperienza, avviata nel 2016, ha trasmesso nell'Ateneo fiorentino una visione via via più matura e diffusa dell'integrazione di questi ambiti: infatti, se già il Piano Integrato 2016-2018 esprimeva compiutamente il tragitto dal Piano Strategico al Piano delle Performance, il Piano Integrato 2017-2019 interpreta con sempre maggiore coesione il collegamento tra la dimensione di indirizzo politico e quella gestionale-operativa, intersecando le politiche della qualità di Ateneo, le linee strategiche dichiarate nel Piano Strategico 2016-2018 e nel documento di Programmazione Triennale (L.43/2005), i correlati documenti di pianificazione delle azioni, le risorse economiche e finanziate stanziare nel Bilancio di Previsione 2017, anche tenendo conto delle osservazioni degli organismi di controllo.

Il documento, seguendo l'impianto proposto da ANVUR, si articola in quattro capitoli:

1. Performance strategica dell'Ateneo: si inquadrano i principali andamenti e fattori di contesto ritenuti rilevanti per considerare rischi ed opportunità di sviluppo dell'ente, e gli indirizzi strategici stabiliti dagli Organi di Governo.
2. Performance Organizzativa: tenuto conto delle risorse umane e materiali disponibili e delle scelte sul loro utilizzo, si traducono gli orientamenti politici e direzionali in obiettivi di performance organizzativa (di competenza della sfera amministrativa), indicando strutture coinvolte, indicatori e target per la misurazione della loro riuscita, risorse correlate.
3. Misure di prevenzione del rischio: vista l'analisi del contesto, i processi dell'Ateneo e gli obiettivi di performance, si evidenziano le potenziali aree di rischio, in particolare quelle soggette al rischio di *maladministration*, e si predispongono le relative misure di contrasto (tra cui assume specifica rilevanza la trasparenza), formulandole come obiettivi di performance trasversali e fondamentali per il buon andamento dell'ente. Parte di questa sezione è redatta in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione.

4. *Performance Individuale*: nel rispetto dei principi definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo, si espongono il metodo di declinazione a cascata dagli obiettivi organizzativi agli obiettivi di performance individuale e le modalità di assegnazione al personale dirigenziale, ai titolari di posizioni di responsabilità e al restante personale amministrativo, la cui valutazione (che include anche il presidio delle attività correnti) è presupposto per l'erogazione degli incentivi economici connessi al risultato.

Il Piano Integrato 2017-2019 da un lato aggiorna o amplia la portata degli obiettivi già pianificati sul triennio nel Piano Integrato 2016-2018, anche alla luce dei monitoraggi svolti sugli obiettivi in corso di realizzazione nell'annualità 2016 e delle eventuali azioni correttive; dall'altro avvia ulteriori impulsi anche in funzione dei più recenti atti di programmazione strategica/direzionale e dei nuovi elementi di contesto rilasciati dalla squadra di Governo pur in assenza di un formale aggiornamento del Piano Strategico.

Le scelte traggono origine anche dalle indagini di soddisfazione sui servizi e dalle risultanze dei sistemi di controllo interni.

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 la sua squadra di governo e con i Direttori dei Dipartimenti per la taratura sul piano organizzativo delle linee strategiche, dalla partecipazione dei Dirigenti e dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento al processo di individuazione degli obiettivi di performance, e dall'apporto di funzioni professionali diversificate (Staff della Direzione Generale, Area Programmazione, Organizzazione e Controllo, Supporto al Nucleo di Valutazione, Area dei Servizi Economici e Finanziari, Diffusione della cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza), al fine di rendere trasversali e pienamente coordinati i contenuti richiesti dal piano. Sebbene tale sforzo di diffusione e coinvolgimento prevalga ancora sulla necessità di affinare gli aspetti più tecnici del sistema (soprattutto per una più accurata definizione di obiettivi, indicatori, target, e monitoraggi costanti supportati da tecniche di misurazione e strumenti di rilevazione idonei), l'impegno profuso ha messo in luce la sensibilità e l'adesione dell'amministrazione al cambio di prospettiva richiesto dal ciclo della performance integrata.

1. Performance strategica

Dopo una breve presentazione della storia e del profilo dell'Università di Firenze (§ 1.1), in questa sezione si illustrano i fenomeni ritenuti più rilevanti per inquadrare aree di forza e margini di miglioramento, rischi e opportunità nello sviluppo della performance dell'Ateneo in relazione alle finalità istituzionali e ai criteri di buon andamento dell'ente (efficacia, efficienza, integrità, trasparenza, soddisfazione dell'utenza).

L'analisi del contesto esterno ed interno (§ 1.2) espone sinteticamente le principali evoluzioni normative con le quali è necessario confrontarsi, esamina le pertinenti dinamiche sociali, culturali ed economiche dello scenario territoriale, nazionale e internazionale nel quale l'Ateneo si trova a operare, e, coordinando le fonti e le informazioni che presentano il panorama di riferimento, mette a confronto i dati di andamento interno con i parametri di maggiore interesse relativi allo stato del sistema universitario italiano, mostrando le tendenze pluriennali in atto ed evidenziando ambiti di crescita delle attività o aree soggette a potenziali rischi di varia natura. Particolare rilievo assumono in questo contesto le considerazioni e le analisi dei più recenti elementi caratterizzanti: gli esiti della VQR e l'attribuzione del FFO.

Anche dai suggerimenti che emanano dal costante impegno nell'autovalutazione coordinato dal Presidio di Qualità dell'Ateneo e dalle osservazioni indipendenti del Nucleo di Valutazione si traggono indicazioni sui punti di forza e spunti di miglioramento (§ 1.3).

L'interpretazione dei dati qui raccolti è alla base delle decisioni assunte dagli organi di governo nei più recenti documenti di pianificazione strategica (§1.4); alcuni di questi in particolare sono stati utilizzati per la Programmazione Triennale, i cui obiettivi, partecipati al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca integrano pienamente gli ambiti di performance qui trattati, che rappresentano fondamentale impulso anche per la programmazione delle attività che richiedono il supporto ed il coinvolgimento della componente amministrativa (§ 1.5).

1.1 Chi siamo

L'Università degli Studi di Firenze ha le sue origini nello *Studium Generale*, fondato dalla Repubblica fiorentina nel 1321; divenuto università imperiale nel 1364, a causa dei ripetuti cambi di governo tra il 1472 e il 1515 subisce frequenti trasferimenti tra Firenze e Pisa. Ciononostante 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 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, al quale finalmente, nel 1924, un apposito decreto conferì la denominazione di Università.

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. Il Codice Etico dell'Università di Firenze 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.

L'attuale Governo dell'Ateneo ha dato un particolare impulso alla missione dell'Università nel nostro tempo, perchè il sapere, la conoscenza, la forza del pensiero creativo e dello spirito critico possano costruire un modello di sviluppo delle società basato su uguaglianza, solidarietà, giustizia (Luigi Dei, Rettore dell'Università di Firenze, articolo su La Repubblica Firenze del 3 gennaio 2017, pagine X-XI.).

L'ateneo ha sedi in vari punti della città e anche oltre l'area urbana con l'insediamento scientifico di Sesto Fiorentino (polo di eccellenza che accoglie anche infrastrutture di ricerca europee) e Calenzano e le sedi decentrate di Empoli, Borgo San Lorenzo, Prato e Pistoia. Nelle sedi trovano varia collocazione servizi agli studenti e ai ricercatori quali aule, laboratori, strutture bibliotecarie, sportelli all'utenza, mense, residenze studentesche (<http://www.unifi.it/vp-10508-sedi-e-trasporti.html>).

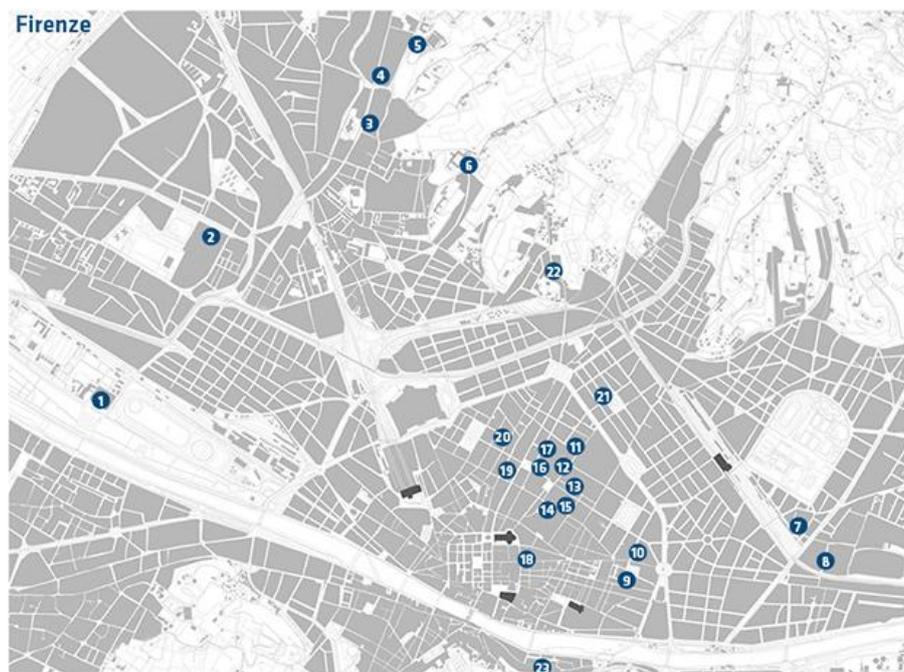


Figura 1. Mappa delle sedi di Firenze

- | | |
|--|---|
| 1. Cascine – aule, biblioteche, uffici (Agraria) | 14. Brunelleschi – aule, biblioteche, uffici (Studi Umanistici e della Formazione) |
| 2. Polo di Novoli – aule, biblioteche, uffici (Economia, Scienze Politiche, Giurisprudenza) | 15. via Alfani – aule e uffici (Studi Umanistici e della Formazione, Centro Linguistico) |
| 3. Morgagni – aule e uffici (Ingegneria, Scienze della Salute Umana, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali) | 16. San Marco – Aula Magna, Rettorato, Amministrazione Centrale |
| 4. Careggi – aule, biblioteche, uffici (Scienze della Salute Umana) | 17. La Pira – aule, biblioteche, uffici (Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali) |
| 5. Pieraccini – aule e uffici (Salute Umana) | 18. via del Proconsolo – aule (Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali) |
| 6. Santa Marta – aule, biblioteche, uffici (Ingegneria) | 19. San Gallo – aule, biblioteche, uffici (Studi Umanistici e della Formazione) |
| 7. Torretta – aule e uffici (Psicologia) | 20. Santa Reparata – aule e uffici (Studi Umanistici e della Formazione) |
| 8. San Salvi – aule, biblioteche, uffici (Psicologia) | 21. Savonarola – aule e uffici (Studi Umanistici e della Formazione) |
| 9. Santa Verdiana – aule (Architettura) | 22. Il Pellegrino – aule e uffici (Studi Umanistici e della Formazione) |
| 10. Santa Teresa – aule e uffici (Architettura) | 23. San Niccolò – aule e uffici (Architettura) |
| 11. San Clemente – aule, biblioteche, uffici (Architettura) | |
| 12. Capponi – aule e uffici (Studi Umanistici e della Formazione) | |
| 13. via Laura – aule, biblioteche, uffici (Studi Umanistici e della Formazione) | |

1.1.1 L'assetto interno

A seguito della riforma introdotta dalla legge 240/2010, l'Ateneo fiorentino ha adottato l'**assetto istituzionale** descritto nello Statuto, a cui si rimanda per le specifiche attribuzioni di compiti e funzioni (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-8500.html>), e sinteticamente illustrato qui nella sua attuale disposizione:

ORGANI DI GOVERNO
 Rettore (http://www.unifi.it/vp-2748-rettore-e-prorettori.html)
 Prorettori e Delegati:
<ul style="list-style-type: none"> • Prorettore Vicario con delega all'innovazione della didattica • Prorettore al Trasferimento tecnologico e ai rapporti con il territorio e con il mondo delle imprese • Prorettore all'Area medico-sanitaria • Prorettore alla Ricerca scientifica nazionale e internazionale • Prorettore alle Relazioni internazionali • Prorettore alla Comunicazione interna ed esterna e al public engagement • Delegato alla Programmazione personale docente e risorse • Delegato alla Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio e al Contenzioso • Delegata al Dottorato di ricerca • Delegato al Bilancio • Delegato ai Rapporti con la direzione generale • Delegato alle Relazioni sindacali e al Contenzioso
 Senato Accademico (http://www.unifi.it/vp-2751-senato-accademico.html)
 Consiglio di Amministrazione (http://www.unifi.it/vp-2749-consiglio-di-amministrazione.html)
 Collegio dei revisori dei conti (http://www.unifi.it/vp-2753-collegio-dei-revisori-dei-conti.html)
 Nucleo di Valutazione (http://www.unifi.it/vp-2756-nucleo-di-valutazione.html)
 Direttore Generale (http://www.unifi.it/vp-2612-direttore-generale.html)
ALTRI ORGANI
<ul style="list-style-type: none"> • Collegio di Disciplina (http://www.unifi.it/vp-9500-collegio-di-disciplina.html) • Comitato unico di garanzia per le pari opportunità (http://www.unifi.it/vp-9265-comitato-unico-di-garanzia-per-le-pari-opportunita.html) • Garante (http://www.unifi.it/vp-2760-garante.html) • Commissione di garanzia per l'accertamento delle violazioni del codice etico (http://www.unifi.it/vp-10857-commissione-di-garanzia-per-l'accertamento-delle-violazioni-del-codice-etico.html) • Comitato tecnico-amministrativo (http://www.unifi.it/vp-2758-comitato-tecnico-amministrativo.html) • Collegio dei Direttori di Dipartimento (http://www.unifi.it/vp-9483-collegio-dei-direttori-di-dipartimento.html)

Tavola 1. Organi di governo dell'Università di Firenze

Molti degli organi sopra menzionati sono attualmente in fase di rinnovo.

L'Università di Firenze si articola in **24 Dipartimenti**, strutture organizzative fondamentali per la programmazione e l'esercizio delle attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico. Il coordinamento delle attività didattiche impartite nei corsi di laurea, nei corsi di laurea magistrale, nelle scuole di specializzazione, nonché la gestione dei relativi servizi avviene nelle **10 Scuole**, ognuna costituita da uno o più Dipartimenti. Per attività di ricerca di rilevante impegno e durata pluriennale e che

coinvolgono le attività di più Dipartimenti o altri enti sono attualmente costituiti in Ateneo **34 Centri di Ricerca**.

Il **Sistema Bibliotecario**, il **Sistema Informatico** e il **Sistema Museale** di Ateneo sono strutture dotate di particolari prerogative di autonomia gestionale, deputate ad assicurare trasversalmente alle altre strutture la fruizione e la valorizzazione del patrimonio documentale e scientifico e il corretto funzionamento delle infrastrutture informatiche. Il **Centro Linguistico** di Ateneo è struttura dotata di autonomia gestionale che attraversa una fase di revisione della mission e dell'offerta, che prevede, tra l'altro, nuove sinergie con i Dipartimenti e con il **Centro di Servizi Culturali per Stranieri**. Con scopi analoghi (prestazione di servizi di supporto alle attività didattiche, di ricerca e innovazione, valorizzazione dei beni culturali, sviluppo delle attività editoriali promosse internamente), l'Ateneo ha istituito – anche in collaborazione con altre Università, enti pubblici e privati – 14 ulteriori **Centri di Servizio**, le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi.

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

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

34 Centri di Ricerca (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10011.html>):

- 8 Centri di Ricerca, Trasferimento e Alta Formazione
- 12 Centri Interdipartimentali
- 14 Centri Interuniversitari

Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) (<http://www.sba.unifi.it/>)

Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF) (<http://www.siaf.unifi.it/>)

Centro Linguistico di Ateneo (CLA) (<http://www.cla.unifi.it/>)

Sistema Museale (www.msn.unifi.it)

Centri di servizio e beni culturali (http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10011.html#centri_servizio):

- Centro di Cristallografia Strutturale – CRIST
- Centro di Microscopia Elettronica e Microanalisi – M.E.M.A.
- Centro di Servizi Culturali per Stranieri
- Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI)
- Centro di Servizi per le Biotecnologie di Interesse Agrario, Chimico e Industriale – CIBIACI
- Centro di Spettrometria di Massa – CISM
- Centro di Studio e Ricerca per le Problematiche della disabilità – CESP
- Centro Linguistico di Ateneo – C.L.A.
- Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio - Ce.S.A.L.
- Centro Servizi di Ateneo per l'Istituto Confucio
- Centro Studi "Aldo Palazzeschi"
- Centro Studi Erbario Tropicale
- Firenze University Press – F.U.P.
- Istituto Papirologico "Girolamo Vitelli"

Tavola 2. Strutture dell'Ateneo

L'Università, nel rispetto delle norme vigenti in materia, detiene quote di partecipazione in alcune società e controlla alcuni enti di diritto privato (associazioni, consorzi, fondazioni), in ambiti variegati ma prevalentemente per lo svolgimento di attività di ricerca e didattica in sinergia con altri enti pubblici e privati (<http://www.unifi.it/vp-9674-enti-controllati.html>); entità, funzioni attribuite e attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate sono soggette ad attento monitoraggio e al percorso di razionalizzazione imposto dalla più recente normativa in merito (cfr. § 1.2.1).

La gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Università degli Studi di Firenze è affidata alla **Struttura Amministrativa di Ateneo** che, sotto il coordinamento del Direttore Generale, contribuisce ad assicurare la funzionalità delle attività istituzionali degli organi e delle strutture di Ateneo orientandole al miglioramento delle prestazioni e dei servizi.

Nel 2015 l'Ateneo fiorentino ha iniziato una complessa riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative basata sulla logica dei processi e fortemente orientata al risultato e alla soddisfazione dei bisogni degli stakeholder, finalizzata a razionalizzare le procedure e ottimizzare l'utilizzo delle risorse attraverso la forte responsabilizzazione della compagine dirigenziale, la valorizzazione delle risorse coinvolte nei processi, la creazione di reti professionali, la spinta all'innovazione.

Il nuovo modello organizzativo ha disegnato il seguente funzionigramma (http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/ddg_1190_2016_all1-1_funzionigramma_articolato.pdf):

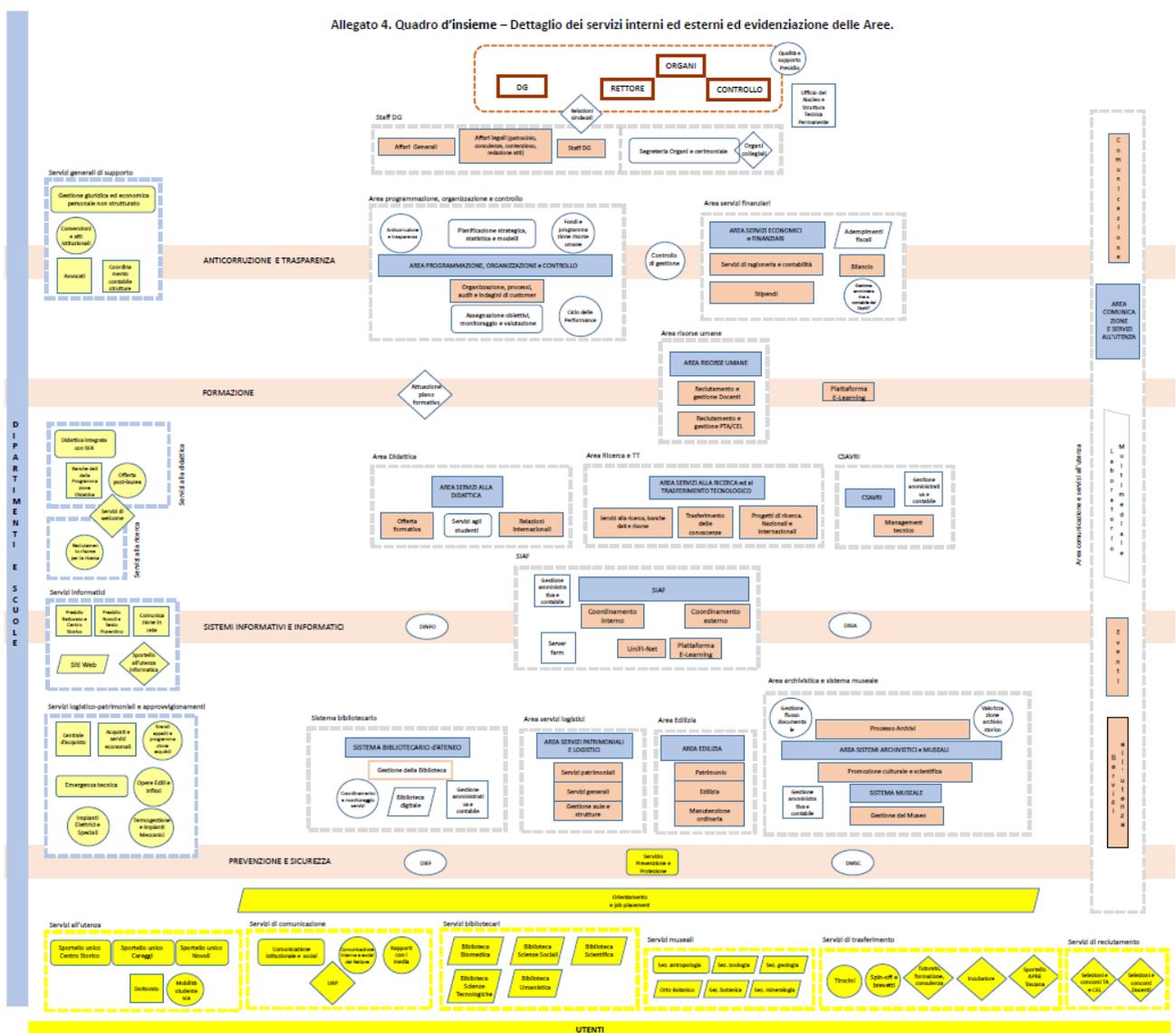


Figura 2. Funzionigramma della struttura tecnico-amministrativa di Ateneo

(http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/ddg_1190_2016_all4_quadro_insieme.pdf)

La matrice dei processi associa alle aree funzionali dell'amministrazione centrale compiti di supporto tecnico e amministrativo per gli organi di Ateneo e di indirizzo e coordinamento sulle materie di specifica competenza verso le strutture che erogano direttamente i servizi e titolari delle funzioni istituzionali (in particolare i Dipartimenti), in una visione unitaria che, pur tenendo conto delle diversificate esigenze delle singole realtà scientifiche e territoriali, tende ad obiettivi di risultato complessivi e coerenti con le linee strategiche di governo attraverso azioni sinergiche.

La struttura amministrativa centrale dell'Ateneo fiorentino prevede attualmente 9 aree dirigenziali, la cui responsabilità è affidata a un Dirigente e a cui afferisce il personale tecnico-amministrativo necessario all'espletamento dei relativi processi.

La sottoarticolazione in unità di processo (strutture organizzative aggregatrici di processi omogenei) e unità funzionali (nuclei che assommano attività, funzioni e risorse specialistiche comuni e trasversalmente al servizio di più strutture organizzative), alle quali possono essere preposte figure di responsabilità (funzioni specialistiche – funzioni di responsabilità – posizioni organizzative), richiama logiche non gerarchiche, bensì di coesione intorno alle attività da svolgere e di condivisione delle competenze, e si rifà a criteri concordati tra le parti interessate: dimensionamento delle attività, correlazione con processi di natura istituzionale o direzionale, aspetti di contesto e impatto della specifica attività. L'individuazione di funzioni specialistiche e posizioni organizzative non dispensa peraltro dal riaggregare la filiera delle responsabilità intorno alla figura del Dirigente di area, in quanto soggetto decisore in ultima battuta.

Nei Dipartimenti (e nelle Scuole e Centri che vi insistono) la responsabilità generale dell'azione amministrativa è presidiata dal Responsabile Amministrativo del Dipartimento (RAD) in stretta contiguità professionale con gli indirizzi espressi dalle aree centrali referenti dei processi toccati; in ragione della pesatura delle attività interne (amministrazione, supporto attività assistenziale, didattica, internazionalizzazione, rapporti con terzi, ricerca, risorse umane e trasferimento tecnologico) si determina il personale da assegnare e la possibile attribuzione di funzioni specialistiche.

Il personale tecnico-amministrativo supporta le attività anche delle altre strutture dell'Ateneo ed integra la propria professionalità con la componente docente per la realizzazione di obiettivi comuni; data in particolare la rilevanza strategica di alcune (sistema bibliotecario, sistema informativo, sistema museale, valorizzazione dei risultati della ricerca e della promozione del trasferimento tecnologico) in questi centri alla direzione scientifica si affiancano obiettivi direzionali coordinati da un dirigente in aggiunta alle responsabilità di un'area dell'amministrazione centrale che costituisce l'incarico prevalente.

Sono inoltre riconosciuti come valori ad alta rilevanza, trasversali a tutti i processi di Ateneo, e perciò garantiti da dirigenti di Ateneo, che rivestono la relativa funzione di Responsabili laddove richiesto dalla legge, con il supporto delle unità amministrative necessarie alla loro concretizzazione:

- ✚ la formazione,
- ✚ la salute, sicurezza e benessere organizzativo,
- ✚ la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Le funzioni amministrative di Ateneo sono altresì complessivamente supportate da una rete professionale costituita per singole materie tra Dirigenti e RAD, coordinati dal Direttore Generale (http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/ddg_2174_230714.pdf, http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dd_740_15_270415.pdf).

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo fiorentino è pertanto così costituito:

STRUTTURA AMMINISTRATIVA
<p>9 Aree Dirigenziali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Area Comunicazione e Servizi all'Utenza • Area Edilizia • Area Programmazione, Organizzazione e Controllo • Area Risorse Umane • Area Servizi alla Didattica • Area Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico • Area di Servizi di Gestione del Patrimonio Museale e Archivistico • Area Servizi Economici e Finanziari • Area Servizi Patrimoniali e Logistici <p>Ulteriori funzioni dirigenziali (svolte dai dirigenti che già presidiano le aree):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi strategici: • Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) • Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF) • Sistema Museale • Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI) • Funzioni trasversali: • Formazione • Salute, Sicurezza e Benessere Organizzativo • Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
<p>Unità di processo e unità funzionali (http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html)</p>
<p>24 Dipartimenti</p>
<p>10 Scuole</p>
<p>Rete professionale (http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10501.html#a2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.D. n. 2174 del 23 luglio 2014, prot. n. 58833 – D.D. n. 740 del 27 aprile 2015, prot. n. 55642

Tavola 3. Struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo

L'applicazione del modello sta avvenendo con la necessaria gradualità per non compromettere nel cambiamento la continuità dei servizi e per dirimere con cura le comprensibili difficoltà che a vari livelli si frappongono, ed è peraltro in progressiva evoluzione, sia per adattarsi agli eventi fisiologici e dinamici dell'organizzazione (cessazioni di personale, nuove esigenze e servizi), che per perseguire fattori di ulteriore armonizzazione e organicità. Nella fattispecie, nel corso del 2017 mutamenti organizzativi significativi interessano la confluenza dei servizi di gestione del patrimonio bibliotecario, archivistico e museale nell'Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale, allo scopo di aggregare i processi principalmente afferenti (D.D. n. 24 prot. n. 4251 del 12 gennaio 2017, http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/ddg_24_patrimonio_museale_120117.pdf), e la prevista ristrutturazione della funzione dirigenziale del sistema informativo per ampliarne la valenza nell'ottica dello sviluppo dell'ICT nell'Ateneo.

Il conferimento degli incarichi dirigenziali e delle posizioni organizzative è improntato a principi di partecipazione, selezione e pari opportunità di crescita, e valorizza una delle principali misure di prevenzione del rischio di *maladministration*, ovvero la rotazione negli incarichi di responsabilità, assumendo flessibilità e capacità di collaborazione e formazione continua come leve fondamentali per l'innovazione dell'Ateneo.

1.2 L'Ateneo fiorentino nel quadro nazionale e internazionale

In questa sezione si inquadrano alcune delle variabili più significative dell'ambiente nel quale l'Università di Firenze opera. L'analisi del contesto esterno ha un duplice scopo: da un lato ricavare informazioni utili per investigare la domanda di formazione, di servizi, di trasferimento tecnologico, per disporre le politiche di contribuzione studentesca e sostegno al diritto allo studio, per sondare la soddisfazione dell'utenza, e dunque per comprendere le opportunità di sviluppo; dall'altro, per evidenziare i fattori che, se non ben controllati, rappresentano fonti potenziali di minaccia per l'Ateneo sotto diversi profili, tra cui quelli che possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi, sia in relazione al territorio di riferimento, sia a possibili relazioni con portatori di interessi esterni che possono influenzarne l'attività a proprio vantaggio. Tenuto conto del momento storico in cui il presente Piano viene redatto, in particolare sarà sviluppata una analisi dei recenti esiti della VQR 2011-2014 e della conseguente assegnazione del FFO per la valutazione dell'impatto immediato e di prospettiva.

1.2.1 Aggiornamenti normativi

Qualunque prospettiva l'Ateneo voglia intraprendere, non può esimersi dal conformarsi alle istanze normative nazionali, e sempre più europee, che lo riguardano sia in quanto istituzione di formazione e

ricerca, sia quanto pubblica amministrazione. I provvedimenti che in particolare ne influenzano l'attività sono dunque:

- ✚ da un lato, quelli susseguitisi negli anni allo scopo di migliorare il sistema universitario, che puntano alla qualità dell'offerta formativa, della ricerca e delle attività di trasferimento tecnologico, alla capacità attrattiva degli studenti, alla relazione con il mondo del lavoro, alla dimensione internazionale della didattica, introducendo procedure di valutazione a livello organizzativo ed individuale, sistemi di programmazione e controllo delle spese, e conseguenti meccanismi premiali nell'attribuzione delle risorse (senza pretesa di esaustività: L. 240/2010; D. Lgs. 18/2010; D. Lgs. 19/2012; D. Lgs. 49/2012; D.L. 95/2012; L. 228/2012; D.M. 4/2013);
- ✚ dall'altro, quelli che mirano a garantire l'efficacia, l'efficienza, l'integrità e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni in genere (D.Lgs. 150/2009, L. 190/2012, D.Lgs. 33/2013, L. 124/2015).

Tra le direttive più rilevanti intervenute nel corso del 2016, che hanno un impatto diretto sulle attività dell'Ateneo, si riferiscono qui brevemente le disposizioni relative alle linee generali di indirizzo del MIUR per la programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione dei risultati (D.M. 635/2016) e le novità introdotte in materia di anticorruzione e trasparenza (D. Lgs. 97/2016), appalti pubblici (D.Lgs. 50/2016), atti di riforma della pubblica amministrazione, ai fini di valutare gli effetti di tali norme ai fini della programmazione delle azioni di performance.

Programmazione Triennale degli Atenei e valorizzazione dell'autonomia responsabile

Con il Decreto Ministeriale 635/2016 sono state approvate le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2016-2018 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati utilizzati ai fini della ripartizione delle risorse nell'ambito delle assegnazioni annue del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

Il DM ha introdotto due distinte linee di programmazione:

- ✚ una relativa a obiettivi oggetto di specifica progettazione, e conseguente accesso a finanziamento o cofinanziamento per una somma complessivamente non superiore al 2,5% di quanto ad essa attribuito a valere sul FFO dell'anno 2015:
 - (A) miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema;
 - (B) modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche;

(C) giovani ricercatori e premi per merito ai docenti;

- ✚ una relativa alla promozione dell'autonomia degli Atenei, i cui risultati, a decorrere dall'anno 2017, determinano una frazione (pari al 20%) della quota premiale del FFO:

(D) valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei.

Ogni Università statale poteva concorrere al massimo a due obiettivi tra quelli indicati alle lettere A, B e C; l'importo massimo di risorse attribuibili all'Ateneo fiorentino non poteva superare 5.902.553,00 euro. Per il perseguimento dell'obiettivo D, una quota pari al 20% della quota premiale del Fondo è distribuita agli atenei secondo i miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi nell'ambito di quelli relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca, alla qualità della didattica e alle strategie di internazionalizzazione. Le risorse destinate all'obiettivo D ammontano quindi approssimativamente al 4% dell'intero FFO annuo.

Il Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nelle sedute di dicembre 2016 hanno approvato i progetti da presentare al MIUR e gli indicatori per la misurazione dei risultati sull'obiettivo della valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei. I progetti, coerenti con la programmazione strategica di Ateneo (cfr. § 1.4), sono riferibili agli assi di intervento relativi al contenimento dei tempi di laurea, alla mobilità internazionale degli studenti e alla riqualificazione degli spazi destinati alle attività didattiche. Gli indicatori scelti per la misurazione dei risultati dell'autonomia, particolarmente rilevanti sotto il profilo dell'impatto strategico, sociale ed economico che rivestono, sono:

- ✚ Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito **almeno 40 CFU nell'anno solare**;
- ✚ Proporzione di **CFU conseguiti all'estero** dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso.

Gli obiettivi della Programmazione Triennale sono parte integrante degli obiettivi di performance (cfr. § 2). Nelle more dell'approvazione ministeriale e della conseguente concessione di finanziamenti, la programmazione è avviata, se del caso, con anticipazioni da parte dell'Ateneo.

Anticorruzione e trasparenza

Con l'emanazione del D.Lgs. 97/2016 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) i programmi per la trasparenza e per la

prevenzione ed il contrasto dei comportamenti illeciti o inappropriati assumono un valore ancora più incisivo, presupponendo da un lato il diretto coinvolgimento degli organi di vertice nella previsione di obiettivi strategici e gestionali calati sulla realtà dell'ente, e dall'altro una rinnovata articolazione delle responsabilità dei soggetti coinvolti nelle relative azioni.

In particolare, attraverso un maggiore coinvolgimento delle figure dirigenziali, fulcro del nuovo sistema, nell'individuazione dei rischi e nella promozione delle misure, si rafforza e tutela il ruolo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, a vantaggio delle precipue funzioni di coordinamento, vigilanza e controllo.

Tra le misure obbligatorie, primaria importanza viene data alla trasparenza e all'implementazione di soluzioni organizzative idonee a prevenire fenomeni di malcostume: in particolare la rotazione degli incarichi di responsabilità, il controllo sulle situazioni di potenziale conflitto di interessi, la creazione di una rete organizzativa in cui il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza esercita funzioni di impulso e coordinamento, la cui effettività dipende dal coinvolgimento diffuso e dalla responsabilizzazione di tutti coloro che, a vario titolo, concorrono all'adozione e all'attuazione delle misure di prevenzione.

L'assetto organizzativo dell'Ateneo fiorentino, come sopra accennato (§ 1.1.1), già prevede un modello a matrice in cui le competenze professionali intersecano le referenze gestionali, che ben si adegua all'individuazione di responsabilità trasversali rispetto all'obiettivo comune e generale di integrità dell'amministrazione, ma puntuali quanto all'imputabilità di doveri distinti.

Al fine di formulare obiettivi corrispondenti ai rischi specifici per l'Ateneo, e conformare l'adozione di precise misure, si svolge un'analisi del contesto che prende in considerazione i fatti di corruzione penalmente rilevanti a livello nazionale e locale e le dimensioni socio-culturali ed economiche del territorio (§ 1.2.2).

La necessità di una visione unitaria e integrata, che tiene insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata al contrasto della corruzione, riconosce la minaccia rappresentata da perdite di integrità e trasparenza per lo sviluppo delle missioni dell'ente pubblico ed è pertanto sancita attraverso l'unificazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTCP) e del Programma per la Trasparenza ed il raccordo con il ciclo delle performance; per le Università, tale legame si realizza immediatamente nel Piano Integrato. Nel capitolo 3 di questo documento si presenta perciò il programma di Ateneo per la prevenzione della corruzione (§ 3.2).

Acquisizioni e lavori pubblici

Il 19 aprile u.s., con la pubblicazione del D.Lgs. 50/2016, è entrato in vigore il Nuovo Codice Appalti, che recepisce le direttive comunitarie in materia di appalti e concessioni (2014/23/UE, 2014/24/UE, 2014/25/UE). L'applicazione delle nuove disposizioni segue le linee guida di carattere generale, proposte dall'ANAC e adottate con D.M. o con D.P.C.M. Ad oggi sono state pubblicate da ANAC le seguenti linee guida:

- ✚ Delibera n. 973 del 14 settembre 2016 - Linee Guida n. 1 - "Indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria";
- ✚ Delibera n. 1005 del 21 settembre 2016 - Linee Guida n. 2 - "Offerta economicamente più vantaggiosa";
- ✚ Delibera n. 1096 del 26 ottobre 2016 - Linee guida n. 3 - «Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del procedimento per l'affidamento di appalti e concessioni»;
- ✚ Delibera n. 1097 del 26 ottobre 2016 - Linee Guida n. 4 - "Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici";
- ✚ Delibera n. 1190 del 16 novembre 2016 - Linee guida n. 5 - "Criteri di scelta dei commissari di gara e di iscrizione degli esperti nell'Albo nazionale obbligatorio dei componenti delle commissioni giudicatrici".

Si riassumono le principali novità introdotte dal decreto specificatamente riguardanti il settore pubblico:

- ✚ è prevista l'attivazione della **Cabina di regia** (art. 212) che curerà la fase di attuazione del nuovo Codice Appalti, coordinando l'adozione, da parte dei soggetti competenti, di norme e linee guida, nonché della loro omogeneità e correttezza giuridica, al fine di verificarne preventivamente l'impatto sulla legislazione vigente, assicurarne la tempestiva adozione e la coerenza reciproca;
- ✚ il criterio dell'**offerta economicamente più vantaggiosa** diventa quello preferenziale nella scelta del contraente ed è stato reso obbligatorio in alcuni campi in cui è fondamentale l'utilizzo di manodopera (es. servizi di pulizia, servizi sociali ed assistenziali, ristorazione ospedaliera e per i servizi scolastici);
- ✚ con l'introduzione del nuovo sistema premiante, all'aumento del livello di **qualificazione della stazione appaltante** essa avrà maggiore possibilità di appaltare opere, lavori e servizi di importo e complessità significativi;
- ✚ viene introdotto il principio di **trasparenza nella partecipazione dei portatori di interessi** (art. 22) e lo strumento del dibattito pubblico: in particolare tale strumento viene reso obbligatorio per le

grandi opere infrastrutturali aventi impatto rilevante sull'ambiente, sulle città e sull'assetto del territorio;

- ✚ è previsto un nuovo **progetto di fattibilità tecnica ed economica**, che sostituisce quello preliminare, che dovrà essere redatto sulla base di indagini territoriali (geologiche e geognostiche), con verifica dell'assetto archeologico, e dovrà individuare, tra più soluzioni, quella più vantaggiosa in termini di **costi e benefici per la collettività**;
- ✚ viene introdotto il **rating di impresa**, sulla base di indici qualitativi e quantitativi che tengono conto, in particolare, dei precedenti comportamentali dell'operatore, con riferimento al rispetto dei tempi e dei costi nell'esecuzione dei contratti, all'assenza di contenzioso sia in sede di partecipazione alle procedure di gara che in fase di esecuzione del contratto;
- ✚ nel nuovo **contratto di partenariato pubblico-privato** (art.180) il contratto è definito tra le parti in modo che il recupero degli investimenti effettuati e dei costi sostenuti dall'operatore economico, per eseguire il lavoro o fornire il servizio, dipenda dall'effettiva fornitura del servizio o utilizzabilità dell'opera o dal volume dei servizi realmente erogati.

Trattandosi di materia funzionale a tutte le missioni e alle esigenze di tutte le strutture di Ateneo l'applicazione delle norme impone adeguamenti tanto nel sistema organizzativo di tutti i centri dotati di autonomia gestionale quanto nelle procedure di acquisti e appalti, sotto il coordinamento dell'Area dei Servizi Patrimoniali e Logistici e dell'Area Edilizia per quanto di rispettiva competenza.

Riforma della pubblica amministrazione e dei contratti di dirigenza e del pubblico impiego

La Legge 124/2015 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" avvia un processo di complessiva riforma dell'organizzazione e del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni. Il provvedimento è composto sia da norme di immediata applicazione, che da norme che delegano il Governo ad adottare decreti attuativi entro termini diversi.

In attuazione della delega è stato pubblicato il Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n. 175 recante "Testo unico in materia di **società a partecipazione pubblica**". Fra le novità del testo si segnala l'individuazione:

- ✚ delle ipotesi in cui una P.A. può assumere o mantenere una società partecipata, oltre alle ipotesi in cui invece una P.A. sia obbligata a dismettere una partecipazione;
- ✚ delle regole in ordine alla governance delle società partecipate ed ai rapporti fra competenze degli organi della P.A. ed esercizio dei diritti societari;

- delle disposizioni specifiche in ordine al personale delle società partecipate e alla vita "economica-finanziaria" di tali soggetti, disciplinando, in questo senso, anche uno specifico procedimento relativo alla crisi d'impresa.

Inoltre nel decreto sono definite le tipologie di società nelle quali è ammessa la partecipazione pubblica: può trattarsi solo di società (anche consortili) costituite in forma di s.p.a. o s.r.l., anche in forma cooperativa; per le s.r.l. a controllo pubblico l'atto costitutivo o lo statuto in ogni caso deve prevedere la nomina dell'organo di controllo o di un revisore; nelle s.p.a. a controllo pubblico la revisione legale dei conti non può essere affidata al collegio sindacale. Le PP.AA. non possono costituire società aventi per oggetto attività di produzione di beni e servizi non strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, né acquisire o mantenere partecipazioni, anche di minoranza, in tali società. Saranno consentite solo le partecipate pubbliche che svolgono le seguenti attività: servizi pubblici, opere pubbliche sulla base di un accordo di programma, servizi pubblici o opere pubbliche in partenariato pubblico/privato, servizi strumentali, servizi di committenza, valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'amministrazione. In caso di crisi aziendali si applicano regole privatistiche mentre gli amministratori risponderanno al giudice civile e alla Corte dei Conti per danno erariale.

Le PP.AA. dovranno redigere, entro il 23 marzo 2017, i piani di razionalizzazione che decidono la chiusura o la privatizzazione delle società non in regola: in primo luogo, le società con fatturato inferiore ad un milione di euro e quelle con numero di dipendenti inferiore a quello degli amministratori. Entro lo stesso termine le società controllate dovranno effettuare un censimento del personale alla ricerca di esuberanti. L'Università di Firenze, che in seguito all'emanazione del Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni detenute ai sensi della L. 190/2014 aveva predisposto il piano di razionalizzazione delle proprie partecipazioni (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9674.html>), nella relazione sui risultati conseguiti si è impegnato a ri-analizzare l'assetto delle partecipazioni possedute al fine della loro razionalizzazione, fusione o soppressione sì da adempiere alle più recenti disposizioni normative. Gli esiti di questa verifica saranno presentati al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2017, contestualmente all'approvazione del presente Piano.

Tra le deleghe previste dalla L. 124/2015 vi è l'adozione di uno o più decreti legislativi "in materia di **dirigenza pubblica e di valutazione dei rendimenti dei pubblici uffici**".

A seguito della sentenza n. 251/2016 della Corte Costituzionale, alcuni articoli della citata legge sono stati dichiarati incostituzionali nella parte in cui prevedono "che i decreti legislativi attuativi siano adottati previa acquisizione del parere reso in sede di Conferenza unificata, anziché previa intesa in sede di Conferenza Stato-Regioni"; di conseguenza il Decreto, già approvato dal Consiglio dei Ministri il 24

novembre u.s., relativo alla "disciplina della dirigenza della Repubblica" è stato immediatamente ritirato dal Governo e dunque decaduto.

Il 30 novembre 2016 il Governo e i sindacati CGIL, CISL e UIL hanno sottoscritto l'intesa sul **rinnovo dei contratti pubblici**. Il documento si articola su quattro aspetti fondamentali:

- ✚ **Relazioni sindacali:** il Governo si impegna a rivedere gli ambiti di competenza della legge e della contrattazione, privilegiando la fonte contrattuale quale luogo naturale per la disciplina del rapporto di lavoro, dei diritti e delle garanzie dei lavoratori, nonché degli aspetti organizzativi. Si impegna inoltre ad individuare ulteriori ambiti per l'esercizio della partecipazione sindacale nei nuovi contratti collettivi oltre a riformare l'art. 40, comma 3-ter, del D.Lgs. 165/2001, vincolando il ricorso all'atto unilaterale motivato delle amministrazioni, la cui durata massima di vigenza sarà fissata dal CCNL, limitatamente ai casi nei quali il perdurare dello stallo nelle trattative determini un pregiudizio economico all'azione amministrativa.
- ✚ **Parte normativa:** le parti si impegnano a:
 - Individuare nuovi sistemi di valutazione che garantiscano un'adeguata valorizzazione delle professionalità e delle competenze nonché un'adeguata misurazione dei differenti apporti individuali;
 - Individuare misure tese a favorire il miglioramento delle condizioni di lavoro e la valorizzazione dell'apporto individuale finalizzate al miglioramento dell'erogazione dei servizi in termini quali-quantitativi. A tal fine il Governo si impegna a modificare e semplificare l'attuale sistema dei fondi di contrattazione integrativa per consentire il pieno utilizzo di strumenti e risorse;
 - Individuare, con cadenza periodica, criteri e indicatori al fine di misurare l'efficacia delle prestazioni delle amministrazioni e la loro produttività collettiva;
 - Introdurre strumenti di monitoraggio delle carenze e delle necessità di riorganizzazione sul fronte del superamento della spesa improduttiva, del precariato, della migliore conciliazione vita-lavoro, della flessibilità oraria, della formazione continua nonché contrastare fenomeni anomali di assenteismo, ciò al fine di migliorare l'efficienza della prestazione lavorativa ed anche l'efficacia dell'azione amministrativa;
 - Rimodulare l'accordo quadro su malattia, congedi e permessi nel pubblico impiego;
 - Il Governo si impegna inoltre a sostenere la graduale introduzione di forme di welfare integrativo, di fiscalità di vantaggio del salario accessorio legato alla produttività, dello sviluppo della previdenza integrativa.
- ✚ **Parte economica:** il Governo si impegna a garantire un aumento non inferiore a 85 euro medi mensili nel triennio 2016/2018, al fine di garantire un'adeguata omogeneità negli aumenti derivanti

dal rinnovo contrattuale, valorizzando i livelli retributivi che maggiormente hanno sofferto la crisi economica ed il blocco contrattuale. A tal fine le parti si impegnano a verificare gli effetti prodotti dal rinnovo contrattuale anche in relazione alle altre misure di sostegno al reddito vigenti (bonus fiscale), nel comune intento di ridurre la forbice reddituale.

- ✚ **Monitoraggio attuazione riforma P.A.:** le parti si impegnano a promuovere un osservatorio della riforma della pubblica Amministrazione per monitorarne gli effetti e contribuire alla sua attuazione. Il Governo inoltre si impegna a rinnovare i contratti precari nella Pubblica Amministrazione in vista di una definitiva regolamentazione da attuare con la riforma del pubblico impiego.

Naturalmente l'Ateneo adeguerà la propria organizzazione all'evoluzione normativa di una materia così rilevante per la pianificazione del lavoro amministrativo, per la valutazione dei risultati e l'erogazione dei benefici connessi.

1.2.2 Dinamiche sociali, culturali ed economiche del contesto locale e nazionale

La presenza di un ateneo è un elemento attrattore di numerose dinamiche all'interno di uno specifico ambito territoriale: relazioni di vario titolo con altri enti ed istituzioni e con soggetti privati, investimenti, flussi di mobilità sono sia precondizioni da tenere presenti nella programmazione delle attività sia segnali di richiamo da ricercare e promuovere, evitandone però i rischi.

In un'ottica che tiene insieme il Piano Nazionale Anticorruzione ed il percorso complementare suggerito da ANVUR, questo Piano Integrato intende rappresentare il contesto esterno dell'Ateneo fiorentino in una prospettiva ampia, che analizza portatori di interesse, aree di attività, concorrenza, sia ai fini dell'incremento della performance che della rimozione dei rischi di mala gestione. L'analisi prende in esame l'Ateneo in quanto ente di formazione e ricerca ed in quanto pubblica amministrazione, avvalendosi anche dei dati tratti dalle fonti autorevoli di volta in volta citate per contestualizzare fattori di rischio più o meno generici rispetto all'ambito di attività e andamenti specifici del settore di riferimento.

Reati contro la pubblica amministrazione

La diffusione della presenza di organizzazioni criminali sul territorio è notoriamente uno degli eventi che amplia il rischio di frequenza della corruzione, indipendentemente dall'ambito di azione dell'ente.

Poiché le consorterie mafiose sono ancora in grado di esercitare un condizionamento e sfruttamento del tessuto socio-economico ed amministrativo, con pratiche corruttive finalizzate all'acquisizione di risorse e

posizioni di privilegio, più spesso favorite da condizioni di disagio sociale e dall'inefficienza degli apparati pubblici, si rileva qui l'andamento delle segnalazioni riferite alle **denunce per associazione di tipo mafioso** tratto dalla relazione della Direzione Investigativa Antimafia (DIA) del 2^a semestre 2015:

Numero reati denunciati art. 416 bis Codice Penale			
	2013	2014	2015
TOSCANA	0	1	0
Totale ITALIA	75	89	67

Tavola 4: denunce per reati di tipo mafioso (fonte: rielaborazione relazione DIA 2^a semestre 2015)

Sebbene il dato confortante ascriva alla Regione Toscana una bassissima incidenza di questo tipo di reati, emerge dalla relazione della DIA che esistono in Toscana insediamenti significativi di gruppi appartenenti alla camorra campana e che sono stati rilevati casi per i quali è scattato un provvedimento interdittivo nell'ambito di appalti pubblici. D'altra parte è noto dalla cronaca nazionale che, aldilà delle classiche associazioni mafiose, esistono sodalizi con caratteristiche criminali proprie in grado di creare vere e proprie sinergie illecite con gli ambienti istituzionali per infiltrarsi nelle decisioni amministrative allo scopo principale di ottenere commesse pubbliche. Il monitoraggio degli acquisti e dei lavori pubblici rappresenta quindi un momento fondamentale per garantire l'appropriatezza e l'economicità nell'utilizzo delle risorse e per scongiurare l'alterazione degli equilibri di mercato che deriva da una partecipazione criminale diretta o indiretta alle gare d'appalto.

In effetti, benché in Toscana il numero di **arresti per corruzione o collusione** (principali reati contro la pubblica amministrazione) sia sostanzialmente più basso rispetto ad altre regioni italiane (tavola xx), ne esiste tuttavia una casistica che non deve essere trascurata:

	Numero persone denunciate e arrestate per corruzione			Numero persone denunciate e arrestate per concussione		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
TOSCANA	57	109	260	11	9	7
Totale ITALIA	1.404	1.275	1.494	345	387	163

Tavola 5: arresti per fenomeni di corruzione e concussione (fonte: rielaborazione relazione DIA 2^a semestre 2015)

Il numero di **procedimenti penali** avviati nel 2013 **per reati** di varia natura **contro la pubblica amministrazione** registrati in Toscana deve ugualmente suggerire di tenere alta la guardia e adottare ogni precauzione per prevenire evenienze che possano ledere il buon andamento dell'Ateneo, la sua

reputazione, e il suo patrimonio, e dunque, gli interessi degli utenti e di tutti i cittadini che contribuiscono a finanziarne le attività:

Tipo di reato	Numero di procedimenti con avvio di azione penale (2013)
Delitti contro l'economia pubblica	1
Delitti contro la pubblica amministrazione	1823
Delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione	261
Delitti di peculato	54
Delitti di malversazione	9
Concussione	9
Corruzione	25
Violazione dei doveri d'ufficio e abusi	176
Omissione o rifiuto di atti d'ufficio	19
Abuso di ufficio in casi non previsti specificamente dalla legge	38
Delitti dei privati contro la pubblica amministrazione	1571

Tavola 6: procedimenti penali avviati nel 2013 per reati contro la P.A. (fonte: rielaborazione I.Stat. Giustizia e Sicurezza – dati estratti il 15/12/2016)

Nel capitolo 3 del Piano Integrato, che contiene il Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, si illustrano i rischi connessi a ciascun processo di Ateneo e le concrete azioni che l'Ateneo promuove per contrastare potenziali fenomeni di *maladministration*.

La domanda di formazione e i bacini universitari italiani

I dati tratti dalla rilevazione ISTAT Studenti e Bacini Universitari 2016 descrivono la **geografia del sistema universitario italiano** e la **composizione della domanda** in termini di **provenienza e caratterizzazione socio-economica degli studenti**, fattori utili per valutare portatori di interesse, congruenza dell'offerta formativa e sviluppo dei servizi.

Nell'A.A. 2015/2016 il sistema universitario italiano conta 66 atenei statali e 30 atenei non statali, di cui 11 università telematiche; gli atenei statali raccolgono il 90,6% degli studenti, mentre il restante 9,4% della domanda è soddisfatto da atenei non statali, di cui il 3,5% dalle università telematiche (Rapporto ANVUR). L'Università degli Studi di Firenze è uno dei 12 grandi Atenei nazionali contando poco meno di 50.000 iscritti.

È possibile caratterizzare l'utenza degli atenei in funzione delle caratteristiche socio-demografiche degli studenti e delle famiglie di provenienza. Gli indicatori utili a caratterizzare le dimensioni della domanda sono in parte riferiti alle caratteristiche proprie degli iscritti (percentuale di studenti con voto di diploma $\geq 95/100$; percentuale di studenti con età > 23 anni; percentuale di studenti con almeno un segnale di

occupazione nel 2013) ed in parte al background socio-economico delle famiglie di origine (percentuale di studenti con almeno un genitore laureato, percentuale di studenti con genitori con bassa intensità lavorativa media annua, reddito medio dei genitori). L'utenza dei politecnici e degli atenei privati (non telematici) è prevalentemente costituita da studenti giovani, provenienti da famiglie istruite e frequentemente benestanti, delle quali sono a carico. Le università telematiche sono invece più assiduamente frequentate da studenti maturi (>34 anni) e spesso già occupati, plausibilmente per una maggiore facilità di conciliazione tra studio e lavoro frequentando corsi a distanza. Gli atenei statali raccolgono invece un'utenza più variegata sia dal punto di vista dell'età, che del tasso di occupazione degli studenti, che della provenienza socio-economica familiare.

Tra gli indicatori ministeriali suggeriti dalle linee di indirizzo per la programmazione delle Università rientrano quelli riferiti di mobilità sul territorio nazionale. Dal punto di vista dell'attrattività in funzione della provenienza geografica degli iscritti, a livello nazionale si osserva una preferenza, stabile da almeno 15 anni, per l'iscrizione ad un ateneo nella stessa regione di residenza (78,6%). Si evidenziano regioni (tra cui la Toscana) in cui la mobilità extra-regionale in uscita è molto bassa e la soddisfazione della domanda interna prossima al 90%, mentre altre regioni vedono una vera e propria emigrazione universitaria:

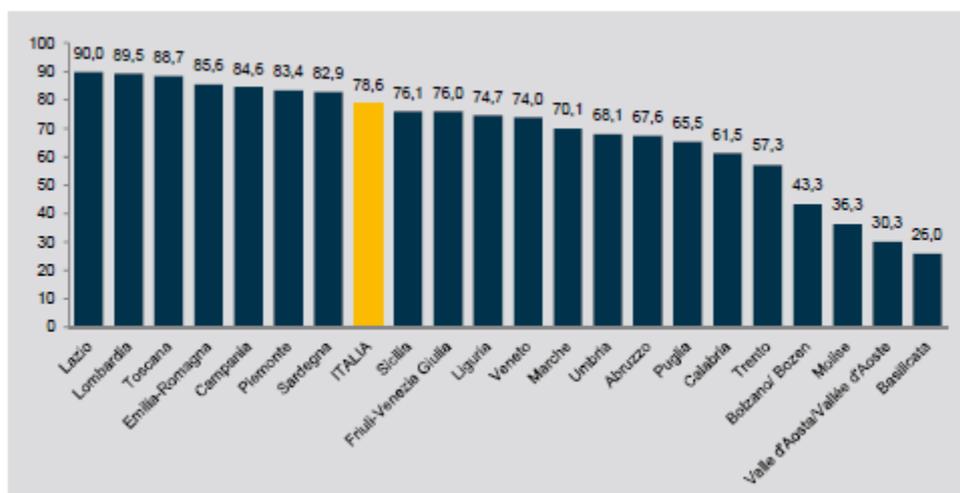


Grafico 1 – Indici regionali di allocazione della domanda (composizione percentuale su regione di residenza) – A.A. 2014/15 (fonte: ISTAT- Studenti e bacini universitari 2016)

Le direttrici di destinazione rimangono prevalentemente nella ripartizione geografica di riferimento, sebbene gli atenei del Centro e del Nord Italia risultino maggiormente attrattivi. Tra le regioni in attivo sia dal punto di vista dell'attrattività extra-regionale sia della soddisfazione della domanda residente si evidenzia di nuovo la Toscana:

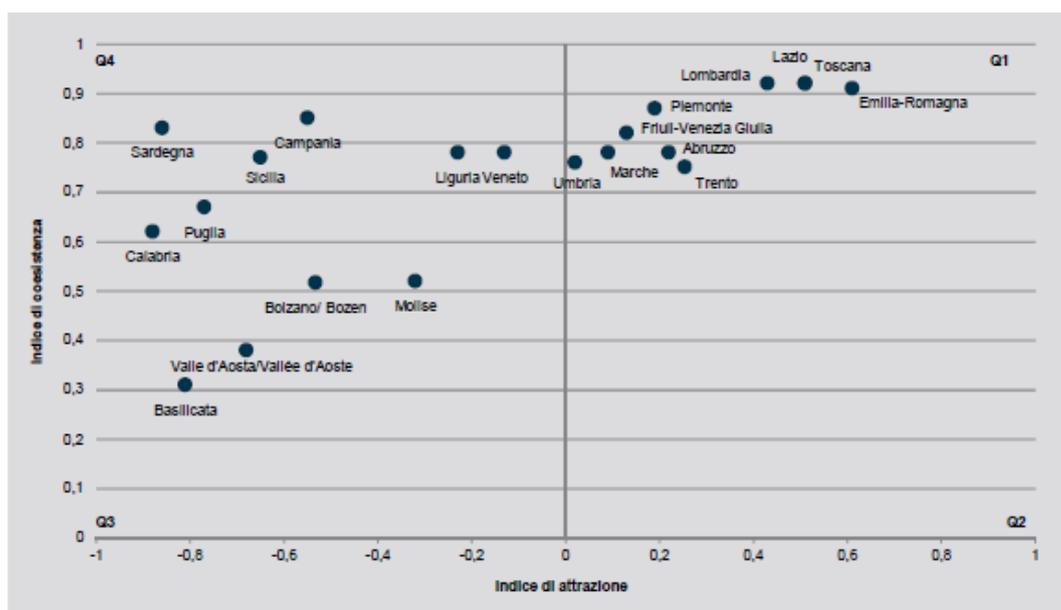


Grafico 2 – Indici di attrazione e coesistenza della domanda – A.A. 2014/15 (fonte: ISTAT- Studenti e bacini universitari 2016)

A livello di singole province, Pisa risulta la città universitaria più attrattiva d'Italia; Firenze e Siena compaiono nella lista delle prime 20, rispettivamente al settimo e decimo posto.

Alcune variabili individuali e familiari influiscono sul raggio dello spostamento effettuato: correlano con l'ampiezza della mobilità studentesca la disponibilità di percorsi formativi non erogati in altri atenei, soprattutto per le lauree magistrali, una migliore riuscita negli studi, ma anche le condizioni economiche familiari e le iniziative promosse nelle diverse sedi volte a riconoscere agevolazioni (ad esempio riduzioni nelle tasse di iscrizione) o altri tipi di servizi (ad esempio una maggiore disponibilità di alloggi). Pur auspicando ulteriori variazioni positive, la buona posizione occupata in graduatoria dall'Università di Firenze difficilmente potrà migliorare ancora se non attraverso il concorso delle politiche cittadine e regionali nel sostegno al diritto allo studio e nello sviluppo di servizi. In questo senso, benché l'Ateneo non abbia scelto la mobilità nazionale degli studenti come oggetto di valutazione per la valorizzazione dell'autonomia responsabile, la partecipazione dell'Università di Firenze al Comitato Promotore del Piano Strategico Metropolitan (cfr. § 1.4) punta proprio a condividere le linee di sviluppo del territorio per favorirne la più ampia fruizione.

Il background familiare degli studenti (riferito a variabili quali il livello di scolarità, l'attività lavorativa e il reddito dei genitori) indica una provenienza da famiglie per lo più istruite, con una distribuzione per classe di **reddito** piuttosto diversificata sul territorio nazionale:

Classe di reddito	NORD	CENTRO	SUD	ITALIA
Non identificabile	10,9%	10,8%	7,4%	9,6%
Fino a 15.000 €	19,3%	25,3%	42,4%	28,8%
15.000-28.000 €	32,2%	31,2%	29,5%	31%
28.000-55.000 €	28%	24,6%	16,6%	23,2%
55.000-75.000 €	5,1%	4,4%	2,5%	4%
Oltre 75.000 €	4,6%	3,6%	1,6%	3,3%

Tavola 7 – Studenti Atenei statali per reddito dei genitori 2013 (fonte: rielaborazione ISTAT- Studenti e bacini universitari 2016)

Questi dati sono tenuti in considerazione dall’Ateneo anche per calibrare gli scaglioni nella ripartizione delle tasse universitarie (cfr. § 1.2.3).

Circa il 20% di studenti iscritti all’università in Italia nel 2013 sono lavoratori, con una incidenza leggermente più alta negli iscritti ai corsi di laurea magistrale e in percentuale crescente al crescere dell’età anagrafica.

In conclusione, l’Università di Firenze, in funzione delle dimensioni della domanda riportate nella tavola seguente, si caratterizza rispetto alla media nazionale per una percentuale di studenti lavoratori leggermente più alta e per una utenza proveniente da famiglie più istruite ed agiate:

Ateneo	Caratteristiche degli studenti			Caratteristiche delle famiglie		
	% di studenti con voto di diploma \geq 95/100	% studenti con più di 23 anni	% studenti occupati	% studenti con almeno un genitore laureato	% studenti con genitori con bassa intensità lavorativa media annua	Reddito medio dei genitori (valore mediano in migliaia €)
FIRENZE	13,4	39,3	21,8	31,4	12,1	24,3
ITALIA	15,5	39,7	20,2	29,9	16,6	21,7

Tavola 8 – indicatori relativi a caratteristiche studenti e famiglie (fonte: rielaborazione ISTAT- Studenti e bacini universitari 2016)

1.2.3 Lo stato del sistema universitario e della ricerca in Italia e il posizionamento dell’Ateneo fiorentino

In quel che segue si mettono a confronto i risultati dell’Ateneo fiorentino con quelli complessivi del sistema universitario italiano, rispetto alle missioni istituzionali e alle risorse che ne alimentano il funzionamento.

I dati relativi al contesto nazionale sono prevalentemente tratti dal Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016 consegnato da ANVUR al Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (di seguito, Rapporto dell'ANVUR), nonché dalle ulteriori fonti citate. Le tendenze di Ateneo sono rappresentate attraverso i dati ufficiali disponibili nelle banche dati ministeriali o interne o le informazioni raccolte dagli uffici preposti; le fonti sono di volta in volta esplicitate.

Offerta formativa, studenti e laureati

Parametri di valutazione della didattica universitaria comprendono l'ampiezza, la qualità e l'efficienza dell'offerta formativa, l'efficacia del sistema di formazione rispetto alla progressione della carriera e all'occupabilità, la soddisfazione degli studenti per la formazione ed i servizi ricevuti.

Per garantire l'omogeneità delle fonti e la comparabilità dei dati, per l'analisi delle tendenze di Ateneo relative alle carriere degli studenti si ricorre prevalentemente ai dati elaborati dai servizi statistici di Ateneo a partire da quelli presenti nella banca dati ANS – Anagrafe Nazionale Studenti, pur con le cautele suggerite dal mancato allineamento tra statistiche ufficiali e momento di rilevazione attraverso banche dati dinamiche quali l'Anagrafe Nazionale Studenti.

Offerta formativa

L'offerta formativa dell'Ateneo fiorentino ottempera ai requisiti di trasparenza e di qualificazione della docenza ed è rimasta pressoché stabile nell'ultimo triennio, così componendosi nel 2016:

OFFERTA FORMATIVA	
Corsi di laurea A.A. 2016-2017	
<ul style="list-style-type: none"> • 55 corsi di laurea (I livello) • 65 corsi di laurea magistrale (II livello) • 9 corsi di laurea magistrale a ciclo unico 	
Corsi post-laurea A.A. 2015-2016	
<ul style="list-style-type: none"> • 36 Master I Livello • 35 Master II Livello • 38 Scuole di Specializzazione • 23 Corsi di Dottorato 	
Didattica Erogata A.A. 2015-2016	
<ul style="list-style-type: none"> • 179.205 ore di didattica assistita erogata 	

Tavola 9. Offerta Formativa UNIFI (anno 2016)

L'Ateneo persegue la prospettiva di **rafforzare la pluralità e la ricchezza delle aree disciplinari e delle competenze scientifiche presenti in Ateneo**, tenendo conto delle specifiche esigenze del mondo del lavoro e del territorio e dell'interesse a sviluppare collaborazioni internazionali (cfr. oltre,

Internazionalizzazione), sempre guardando alla **sostenibilità complessiva della programmazione didattica**. Con queste finalità, per il prossimo anno accademico è in fase di progettazione per la richiesta di accreditamento il Corso di Laurea Magistrale in lingua inglese in Geo-Engineering (orientato alle tematiche interdisciplinari di tutela del territorio, in stretto rapporto con la recente istituzione presso il nostro Ateneo della cattedra UNESCO in Rischio Idrogeologico); sono inoltre in corso le procedure per l'attivazione del Corso di Laurea in Scienze giuridiche della Sicurezza (in convenzione con la Scuola Marescialli e Brigadieri dei Carabinieri) e del Corso di Laurea Magistrale in Biotecnologie per la gestione ambientale e l'agricoltura sostenibile, e si sono intrapresi gli accordi con istituzioni universitarie estere per il rilascio del doppio titolo nell'ambito della laurea magistrale in Finance and Risk Management – Finanza e gestione del rischio e in Scienze dell'Educazione degli adulti, della formazione continua e scienze pedagogiche.

Carico didattico dei docenti – insegnamenti e docenti a contratto

La programmazione didattica è effettuata annualmente inserendo nella Scheda Unica Annuale (SUA-CdS) gli insegnamenti erogati nell'anno accademico di riferimento, la relativa copertura di docenza, la tipologia di attività formativa e il numero di ore di didattica assistita, parametri implicati dal calcolo dell'Indicatore della Sostenibilità della Didattica (DID), requisito di Assicurazione della Qualità degli Atenei (Allegato C del D.M. 1059/2013). Il DID è inteso come quantità massima di didattica assistita erogabile dall'Ateneo, tenendo conto della docenza strutturata.

Dall'analisi di ANVUR sui dati inseriti nella SUA-CdS 2014, risulta che il **carico didattico medio per docente** strutturato dell'Ateneo fiorentino è più alto della media nazionale:

Ateneo	Media ore erogate da docenti incardinati	Totale docenti
Totale ITALIA	95,1	51.985
FIRENZE	105,29	1.015

Tavola 10. Media ore erogate da docenti strutturati (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016)

Disaggregando i dati di Ateneo emerge che tra il 2014 e il 2015 i docenti hanno mediamente incrementato il proprio carico didattico, attestandosi su quote superiori alla media nazionale per professori ordinari e associati:

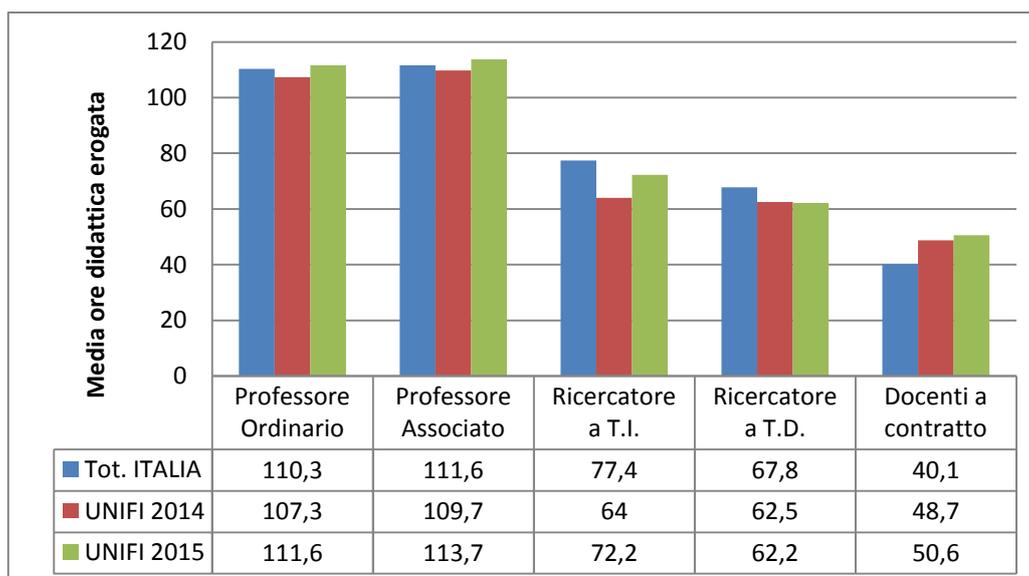


Grafico 3. Carico didattico medio per qualifica docenti (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016 – elaborazione UNIFI su dati SUA 2014 e 2015)

Un'analisi dettagliata di questi dati e delle loro scomposizioni per qualifica della docenza, fattori demografici (età e genere) e area CUN del docente, per tipologia di attività formativa, per area CUN degli insegnamenti coperti con docenti a contratto, consentirà all'Ateneo di riflettere sui margini di miglioramento nell'impiego delle risorse di docenza disponibili, nel reclutamento, nella strutturazione dell'offerta formativa.

Studenti e laureati

Dopo la fase di decrescita iniziata nella metà dello scorso decennio, a livello nazionale a partire dall'A.A. 2014/15 si è cominciata a registrare una lieve **ripresa nel numero complessivo di immatricolazioni** (+0,4% rispetto all'A.A. precedente), che si consolida nell'A.A. 2015/16 (+1,6% rispetto all'A.A. precedente), più marcata nel Nord Italia (+3,9%), sostanzialmente stabile al Centro, area geografica di riferimento del nostro Ateneo (+0,3%), mentre rimane la tendenza negativa degli Atenei del Mezzogiorno (-0,7%). L'Università di Firenze nell'ultimo triennio mostra un andamento particolarmente positivo, con una crescita ben superiore alla media nazionale:

Immatricolazioni	A.A. 2013/14	2014/15	2015/16	Variazione %
Atenei CENTRO	62.978	65.672	65.865	+4,58%
Totale ITALIA	269.540	270.616	275.066	+2,05%
FIRENZE	7.886	8.281	8.365	+ 6,07%

Tavola 11. Andamento delle immatricolazioni nel triennio 2013-2016 (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016 – elaborazione UNIFI su dati ANS estratti il 10/01/2017)

In effetti le immatricolazioni per area territoriale del corso di studio mostrano andamenti differenziati, riflettendo, come si è già visto, sia gli andamenti demografici del territorio, sia le scelte degli immatricolati sulla sede universitaria. Tuttavia in Toscana il saldo migratorio tra studenti residenti in uscita e studenti residenti in altre regioni in ingresso si è significativamente ridotto nell'ultimo decennio (di circa il 50%). Data la rilevanza crescente della mobilità geografica lungo la direttrice Sud-Nord a discapito di quella verso il Centro, è necessario interrogarsi sui fattori che guidano la scelta dell'ateneo da parte degli studenti: distanza dal luogo di origine, rilevanza e disponibilità dei corsi, influenza della contribuzione studentesca, qualità degli atenei e della docenza, ma anche condizioni del mercato del lavoro, sistemi di diritto allo studio, livello della qualità della vita. Per l'Ateneo fiorentino la riduzione potrebbe dipendere in parte dalla consistente razionalizzazione dell'offerta formativa operata negli ultimi anni per garantire la sostenibilità della programmazione didattica a fronte delle difficoltà di reclutamento di personale docente (cfr. oltre, *Ricerca e Risorse Umane*).

Per quanto riguarda il numero di **iscrizioni** al sistema universitario italiano, il **calo** ha interessato prevalentemente il Mezzogiorno e il Centro, mentre rimane sostanzialmente stabile al Nord. Su tale andamento, così come per le immatricolazioni, pesano probabilmente gli effetti temporanei dell'introduzione della riforma del cosiddetto 3+2, che aveva portato negli anni dal 2001/02 a al 2005/06 ad un'esplosione delle immatricolazioni soprattutto nelle classi di età più mature (grazie alla possibilità di riconoscere crediti formativi maturati con altre attività), poi pervenuta ad effetti di compensazione. L'Ateneo fiorentino mostra la stessa tendenza ma con una riduzione più contenuta rispetto alla media nazionale:

Iscrizioni	A.A. 2012/13	2013/14	2014/15	Variazione %
Atenei CENTRO	439.863	428.255	425.847	-3,2%
Totale ITALIA	1.709.033	1.676.564	1.652.588	-3,3%
FIRENZE	50.358	49.795	49.821	-1.07%

Tavola 12. Andamento delle iscrizioni nel triennio 2012-2015 (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016 - elaborazione UNIFI su dati ANS estratti il 10/01/2017)

Contemporaneamente, forse per un effetto di selezione dovuto alla riduzione degli immatricolati e degli iscritti, migliorano i dati relativi alla **regolarità dei percorsi di studio**, sia con riferimento alla quota degli iscritti regolari (iscritti da un numero di anni minore o uguale al numero di anni previsti dal corso di studio: 75% al Nord, 68% al Centro, 61% al Sud), sia alla percentuale di studenti che terminano gli studi nei tempi previsti (per le Lauree Magistrali a Ciclo Unico, vista la variabilità dell'offerta e la diversa durata dei percorsi, si mostrano i dati stabili disponibili, relativi ai laureati immatricolati nelle coorti 2008/09 e 2009/10 nelle aree CUN per le quali esistono corsi di laurea in Ateneo):

Laureati LT	Coorte 2009/10	Coorte 2010/11	Coorte 2011/12	Laureati LM	Coorte 2010/11	Coorte 2011/12	Coorte 2012/13
Atenei CENTRO	24,9%	26,9%	27,3%	Atenei CENTRO	42,7%	43,5%	43,1%
Totale ITALIA	23,8%	26%	26,8%	Totale ITALIA	43,2%	44,5%	44,4%
FIRENZE	18,1%	20,6%	23,8%	FIRENZE	36,5%	37,4%	37,6%

Laureati LM	Area CUN 5 – Scienze Biologiche		Area CUN 6 – Scienze Mediche		Area CUN 8 – Ingegneria Civile e Architettura		Area CUN 12 – Scienze Giuridiche	
	2008/09	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09	2009/10	2008/09	2009/10
Totale ITALIA	24,8%	26,1%	5,6%	44,4%	12,2%	12,7%	19,5%	19,9%
FIRENZE	n.d.	4,7%	n.d.	57,4%	4,1%	5,0%	15,2%	18,4%

Tavola 13. Tasso di laureati regolari nei Corsi di Studio (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016 - elaborazione UNIFI su dati ANS estratti il 10/01/2017)

Anche le dinamiche relative agli **abbandoni precoci si riducono**, in Ateneo in misura percentualmente maggiore della media nazionale:

Abbandoni LT	Coorte 2009/10	Coorte 2010/11	Coorte 2011/12
Atenei CENTRO	25%	23,3%	23,5%
Totale ITALIA	26,3%	24,9%	24,7%
FIRENZE	16,2%	16,8%	15,0%

Tavola 14. Abbandoni nei CdS di primo livello a 3 anni dall'immatricolazione (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016 - elaborazione UNIFI su dati ANS estratti il 10/01/2017)

I fenomeni di dispersione universitaria (inattività, abbandono, ritardo nel conseguimento del titolo) mostrano sì legami con le caratteristiche in ingresso degli studenti che storicamente condizionano l'esito del percorso accademico (genere, età, titolo di studio, voto di diploma), ma spesso dipendono anche dal difficile confronto dello studente con il mondo accademico. Una attenta analisi del fenomeno ed in particolare l'individuazione dei fattori di rischio può contribuire alla definizione di una strategia di politiche di contenimento basate sul rafforzamento dell'orientamento e dell'impegno didattico e di tutoraggio a favore degli immatricolati. Il tasso di abbandono tra il I ed il II anno di corso è uno degli indicatori più significativi, e nel triennio di riferimento mostra un lieve calo complessivo:

Tasso abbandono I-II anno	LT			LMCU			LM		
	2010/11	2011/12	2012/13	2010/11	2011/12	2012/13	2010/11	2011/12	2012/13
Atenei CENTRO	14,1%	14,2%	13,5%	8,4%	8,4%	7,0%	7,6%	7,3%	6,5%
Totale ITALIA	15,4%	15,0%	13,9%	9,5%	9,8%	8,5%	7,8%	7,2%	6,4%
FIRENZE	11,9%	11,0%	10,8%	8,9%	10,3%	9,3%	3,4%	3,4%	3,4%

Tavola 15. Tasso di abbandono I-II anno (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016 - elaborazione UNIFI su dati ANS estratti il 10/01/2017)

I passaggi di corso tra il I ed il II anno sono da interpretarsi come ri-orientamento in itinere, che incide sulla carriera dello studente prevalentemente nel ritardare di un anno il conseguimento del titolo, con percentuali di successo in seguito al passaggio molto simili a quelle degli studenti che si laureano nello stesso corso di immatricolazione. Il bisogno di riallineare il percorso di studi alla motivazione, alle attitudini e alle aspettative personali dello studente mette in mostra la necessità di rafforzare l'efficacia delle iniziative di orientamento in ingresso per facilitare una scelta consapevole degli studenti delle scuole secondarie e consolidare i servizi di tutoraggio in itinere per accompagnare lo studente lungo tutto l'arco del percorso universitario.

In conclusione, una buona fotografia del **posizionamento dell'Università di Firenze nel panorama degli Atenei italiani** rispetto all'efficacia della formazione è quella che si ricava dagli indicatori ministeriali della programmazione triennale (cfr. § 1.4), di cui si tiene conto anche ai fini dell'attribuzione del FFO:

ATENEO	D_2_1 Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU)				D_2_2 Proporzione di laureati (L; LM, LMCU;) entro la durata normale dei corsi				D_2_3 Proporzione iscritti primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo				D_2_4 Riduzione del rapporto studenti/docenti			
	2014/15		2012/13		2015		2013		2015/16		2013/14		2015/16		2013/14	
	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.
BOLOGNA	0,646	1	0,042	3	0,645	5	0,086	5	0,451	3	0,044	4	21,284	41	1,954	-7
FIRENZE	0,434	37	0,014	-2	0,419	43	0,038	4	0,38	12	0,061	1	20,071	33	1,961	-3
GENOVA	0,48	26	0,013	-3	0,55	20	0,059	5	0,21	36	0,024	0	17,082	18	0,406	0
MILANO STATALE	0,481	25	0,011	-4	0,616	9	0,064	2	0,39	11	0,018	0	22,766	44	2,032	-1
PADOVA	0,632	4	0,039	1	0,355	51	0,114	8	0,228	31	-0,021	-4	20,441	35	0,915	1
PISA	0,404	47	0,011	-5	0,393	46	0,012	1	0,275	28	0	-5	19,243	30	1,826	-3
SIENA	0,544	11	0,044	2	0,485	35	-0,049	-19	0,469	2	0,165	18	14,864	8	1	-3
TORINO	0,487	21	-0,001	-4	0,573	13	0,021	-2	0,347	21	0,034	-4	23,656	45	1,981	0

Tavola 16. Indicatori Qualità della Didattica - Programmazione Triennale (Fonte: Pro3)

Dalla attenta riflessione su questi dati è scaturita la Programmazione Triennale 2016-2018, adottata dal Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2016, con la proposta di azioni di orientamento e sostegno allo studio che vadano ad incidere specificatamente sulla velocizzazione delle carriere degli studenti (indicatori D_2_1 e D_2_2; cfr. § 1.4).

Stage e tirocini

Il tirocinio consente allo studente o al neolaureato di realizzare un'esperienza lavorativa durante o al termine del percorso di studi al fine di realizzare l'alternanza tra studio e lavoro nei processi formativi (tirocini curriculari) e agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del lavoro (tirocini di orientamento).

Nell'A.A. 2013/2014 la **percentuale di tirocini e stage curriculari** attivati nei Corsi di Laurea, Laurea Magistrale, Laurea a Ciclo Unico si aggira mediamente sul 16,5% degli iscritti totali:

Tirocini	Tot. Stage e tirocini curriculari	Totale iscritti	Rapporto stage e tirocini/iscritti
Atenei CENTRO	73.573	434.927	16,9
Totale ITALIA	254.338	1.542.583	16,5
FIRENZE	8.249	49.795	16,6

Tavola 17. Numero di stage e tirocini curriculari attivati, A.A. 2013/14 (Fonte: rielaborazione Rapporto ANVUR 2016 – dati UNIFI da Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione)

Esaminando i settori economici nei quali vengono attivati i tirocini emerge una netta preponderanza dell'area sanitaria, nella quale si realizza la formazione pratica alla professione, mentre la restante parte è distribuita tra enti pubblici e scuola da un lato e imprese e studi professionali dall'altro:

Aree tirocinio	Enti pubblici, scuola	Imprese, studi professionali	Area sanitaria	Altro	Estero
Atenei CENTRO	15,9%	14,9%	56,1%	12,3%	0,8%
Totale ITALIA	18,1%	22,3%	48,4%	9,8%	1,4%
FIRENZE	31,1%	24,1%	44,7%	0%	2,2%

Tavola 18. Tirocini e stage per settore economico A.A. 2013/14 (Fonte: rielaborazione Rapporto ANVUR 2016 – dati UNIFI da Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione)

Benchè i dati sopra esposti mostrino che l'Ateneo fiorentino è sostanzialmente allineato alle medie nazionali, in alcuni ranking (Il Sole 24ore 2015) l'Università di Firenze si rileva attardata per numero di CFU acquisiti in tirocinio (54^a posizione, rispetto alla 16^a complessiva per tutti gli indicatori presi in esame; cfr. § 1.2.4). L'Ateneo si è interrogato sulle cause di questo risultato e da un lato ha individuato un possibile

vulnus nel sistema informatico attraverso il quale è gestita l'attivazione dei tirocini, che non permette una adeguata contabilizzazione dell'attività svolta dallo studente, e dall'altro ravvisa la necessità di una cabina di regia che riconduca a maggiore sinergia l'attività dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate (Scuole) nella promozione dei tirocini. Questo impegno costituisce obiettivo di performance.

Condizione occupazionale dei laureati

Dall'indagine Almalaurea 2016 sulla condizione occupazionale dei laureati (<http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione14>), condotta nel corso del 2015 con interviste ai laureati a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo, si registrano **tassi di occupazione** dei laureati fiorentini più o meno stabili nel triennio 2013-2015 e comunque migliori rispetto alla media nazionale:

% laureati occupati	1 anno dal conseguimento del titolo	3 anni dal conseguimento del titolo	5 anni dal conseguimento del titolo
Totale ITALIA	51,8%	79,6%	84,8%
FIRENZE	56,4%	83,1%	87,4%

Tavola 19. Tassi di occupazione laureati 2010-2015 (Fonte: Indagine Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati 2016)

Gli esiti incoraggianti consolidano la scelta strategica dell'Ateneo di continuare a rafforzare i rapporti tra i CdS ed il mondo del lavoro e delle professioni per favorire la riuscita del neolaureato nel mercato del lavoro (cfr. anche oltre, *Trasferimento Tecnologico*).

In conclusione, una buona fotografia dell'**andamento dei percorsi di studio dell'Ateneo fiorentino** è data dall'osservazione della **scheda di indicatori predisposta da ANVUR** in riferimento agli indicatori per la valutazione periodica delle attività formative (Allegato F del D.M. 47/2013) e ai parametri di monitoraggio e valutazione della Programmazione Triennale 2013-2015 (D.M. 104/2014):

Indicatore	Italia	Centro	UNIFI
Sezione 1 – I anno di corso e passaggio al II anno			
CFU conseguiti su CFU da conseguire al I anno	56,7%	53,9%	53%
Prosecuzione stabile al II anno	76,2%	76,6%	75,9%
Prosecuzione nel sistema universitario al II anno	87,7%	88%	87,5%
Prosecuzione nello stesso CdS al II anno con >39 CFU	44,9%	40,8%	40,1%
Sezione 2 – Esito dopo N e N+1 anni dall'immatricolazione			
Laureati regolari stabili	31,9%	29,3%	26,3%
Media voto esami	26,8	27	27

Media voto laurea	104,4	105,3	104,6
Rapporto CFU stage/CFU totali (%)	9,6	6,3	4,4
Laureati stabili dopo N+1 anni	46%	44%	42,1%
Laureati stabili o ancora iscritti dopo N+1 anni	70%	70,8%	71,1%
Sezione 3 – Attrattività e internazionalizzazione			
Mobilità regionale (% immatricolati con residenza diversa dalla sede del CdS di immatricolazione)	24,7%	30,1%	20,2%
Iscritti a LM con titolo di I livello conseguito in altro ateneo	21,8%	24,6%	21,9%
Iscritti a LM con titolo di I livello conseguito all'estero	2%	1,4%	4,9%
Immatricolati con diploma di scuola secondaria estero	2,6%	3%	4,6%
Iscritti con almeno 6 CFU conseguiti all'estero	1,4%	1,1%	1,2%
Laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero	3,6%	2,6%	2,1%

Tavola 20. Indicatori AVA-ANVUR (Fonte: rielaborazione Rapporto Anvur 2016)

Valutazione della didattica

La **rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e laureati** (introdotta con la L. 370/2009 in competenza al Nucleo di Valutazione) costituisce una fonte privilegiata di informazioni sulla qualità sia della formazione ricevuta che dei servizi erogati dall'Ateneo, mostrando già in questo senso una prima integrazione tra ambiti di assicurazione della qualità dell'insegnamento e dell'azione amministrativa.

L'Ateneo fiorentino raccoglie le opinioni degli studenti frequentanti su ogni insegnamento offerto attraverso un questionario informatizzato (<https://valmon.disia.unifi.it/sisvaldidat/unifi/index.php>). Dagli esiti della valutazione della didattica per gli anni accademici 2014/2015 e 2015/2016 emerge la soddisfazione complessiva degli studenti sia rispetto alla chiarezza e disponibilità dei docenti, sia riguardo all'organizzazione didattica e alle infrastrutture, come si evince dai punteggi medi di Ateneo sulle singole domande, in aumento nel biennio:

Descrizione domande	A.A. 2014-15	A.A. 2015-16
Il carico di lavoro complessivo degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (bimestre, trimestre, semestre, ecc.) è accettabile?	7,57	7,67
L'organizzazione complessiva (orario, esami, intermedi e finali) degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (bimestre, trimestre, semestre, ecc.) è accettabile?	7,55	7,63
L'orario delle lezioni e' congegnato in modo tale da consentire un'adeguata attività di studio individuale?	7,66	7,71
Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?	7,4	7,50
Gli argomenti trattati sono risultati nuovi o integrativi rispetto alle conoscenze già acquisite?	7,74	7,83
Il carico di studio di questo insegnamento è proporzionato ai crediti assegnati?	7,44	7,50
Il materiale didattico (indicato o fornito) è adeguato per lo studio della materia?	7,55	7,61
Le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, seminari, ecc.) risultano utili ai fini dell'apprendimento?	7,66	7,73

Le modalità di esame sono state definite in modo chiaro?	7,76	7,82
Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono rispettati?	8,38	8,39
Il docente stimola / motiva l'interesse verso la disciplina?	7,97	8,03
Giudica la chiarezza espositiva del docente	7,94	8,00
Il personale docente è effettivamente reperibile per chiarimenti e spiegazioni?	7,99	8,02
Il docente è disponibile ed esauriente in occasione di richieste di chiarimento?	8,02	8,06
Le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	7,28	7,35
I locali e le attrezzature per le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, seminari, ecc.) sono adeguati?	7,21	7,28
Sei interessato agli argomenti dell'insegnamento?	7,99	8,06
Sei complessivamente soddisfatto dell'insegnamento?	7,73	7,80

Tavola 21. Esiti valutazione della didattica studenti frequentanti UNIFI A.A. 2014-15 e 2015-16 (Fonte: VALMON)

Le opinioni degli studenti laureandi e laureati (a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo) sono raccolte mediante l'adesione al consorzio interuniversitario Almalaurea (<http://www.almalaurea.it/universita>). I dati di sintesi relativi ai giudizi sull'esperienza universitaria (tratti dall'indagine sul profilo dei laureati 2015: <http://www.almalaurea.it/universita/profilo/profilo2015>) mostrano un quadro sostanzialmente positivo:

Numero di laureati anno 2015 – tutti i CdS UNIFI	7.930
Hanno compilato il questionario:	5.725
Sono complessivamente soddisfatti del CdS	
Decisamente sì	31,4%
Più sì che no	52,8%
Sono soddisfatti dei rapporti con i docenti in generale	
Decisamente sì	17,7%
Più sì che no	63,2%
Sono soddisfatti dei rapporti con gli studenti	
Decisamente sì	52,8%
Più sì che no	39,3%
Valutazione delle aule	
Sempre o quasi sempre adeguate	21,0%
Spesso adeguate	43,3%
Valutazione delle postazioni informatiche	
Erano presenti e in numero adeguato	28,1%
Erano presenti ma in numero inadeguato	42,0%
Valutazione delle biblioteche (prestito/consultazione, orari di apertura...)	
Decisamente positiva	36,3%
Abbastanza positiva	49,7%
Valutazione del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del corso	
Decisamente adeguato	20,5%
Abbastanza adeguato	40,3%
Si iscriverebbero di nuovo all'università?	
Sì, allo stesso corso dell'Ateneo	66,8%
Sì, ma ad un altro corso dell'Ateneo	10,0%
Sì, allo stesso corso ma in un altro Ateneo	14,3%
Sì, ma ad un altro corso e in un altro Ateneo	5,2%
Non si iscriverebbero più all'università	2,9%

Tavola 22. Esiti valutazione dell'Ateneo laureandi 2015 (Fonte: Indagine Almalaurea Profilo Laureati 2015)

La rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e laureati è un elemento indispensabile per tutte le attività di autovalutazione e valutazione dell'Università, da cui l'Ateneo fiorentino acquisisce importanti spunti di riflessione e di miglioramento. I punteggi disaggregati per Scuola, Corso di Laurea e singolo insegnamento sono presi in considerazione al livello di dettaglio necessario dai Gruppi di Riesame dei corsi di studio, dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, dagli organi di governo dell'Ateneo per le opportune considerazioni ed azioni correttive su eventuali punti specifici di attenzione, riaggregati dal Presidio di Qualità per la previsione di azioni strategiche sotto la guida degli organi di governance, e valutati dal Nucleo di Valutazione.

Tra gli aspetti migliorabili dell'esperienza universitaria emersi dalla rilevazione delle opinioni degli studenti vi è la dotazione delle aule; nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018 una linea di azione è stata dunque dedicata allo sviluppo delle infrastrutture informatiche e multimediali negli spazi dedicati agli studenti.

Ricerca e trasferimento tecnologico

Tra le informazioni utili a caratterizzare il contesto di riferimento e a valutare le politiche di sostegno alla ricerca e di miglioramento della capacità innovativa e competitiva è significativo analizzare la posizione dell'Italia in termini di risorse finanziarie e umane dedicate alle attività di **Ricerca e Sviluppo**. In particolare, l'incidenza della spesa in R&S sul PIL è uno degli indicatori del perseguimento della Strategia Europa 2020, che pone come obiettivo per una crescita intelligente, inclusiva e sostenibile l'aumento degli investimenti pubblici e privati in R&S fino al 3% del PIL. L'Italia, che si è data come orizzonte il raggiungimento di un livello di spesa in R&S in rapporto al PIL pari all' 1,53% nel 2020, secondo gli indicatori tratti dalla rilevazione OCSE "*Main Science and Technology Indicators 2016*" nel 2014 raggiunge l'1,29%, ben al di sotto della media dei paesi OCSE (2,35%). Anche il personale impiegato in Ricerca e Sviluppo in Italia, sebbene in crescita, è ben al di sotto della media europea (mediamente 9,55‰ unità di forza lavoro nel quadriennio 2011-2014 contro l'11,15‰ dell'Unione Europea a 28 paesi). I dati tratti dall'indagine annuale dell'ISTAT "*Ricerca & Sviluppo intra muros*" (report degli anni 2014-2016: <http://www.istat.it/it/archivio/192829>) mostrano comunque una tendenza in miglioramento: rispetto al 2013, la spesa complessivamente sostenuta nel 2014 da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private e non profit e Università è aumentata in misura consistente (+6,2%); la spesa cresce in tutti i settori, compreso in quello universitario (+6,5%), tuttavia rimane pressoché stabile il peso delle Università sul contributo percentuale alla spesa per R&S (dal 28,3% al 28,4%), mentre aumenta quello del settore privato (dal 57,7% al 58,3%) e scende quello delle istituzioni pubbliche (dal 14% al 13,3%). Sebbene cresca in tutte

le ripartizioni geografiche, l'aumento di spesa è meno significativo nel Centro Italia (principale bacino di riferimento dell'Università di Firenze).

Progetti di ricerca

In Italia, nel quadriennio 2011-2014 la fonte di finanziamento prevalente per la spesa in ricerca e sviluppo è il settore pubblico, contrariamente a quanto accade nel resto dell'Unione Europea e nei paesi OCSE, dove invece il settore predominante è quello privato. Nel 2014, circa il 66% della spesa statale italiana per ricerca e innovazione è erogata dal MIUR (è escluso il FFO delle Università, cfr. oltre), per lo più per finanziare gli enti di ricerca vigilati; la ricerca su base competitiva è finanziata attraverso il FIRST (Fondo per gli Investimenti nella Ricerca Scientifica e Tecnologica), i cui principali interventi sono quelli dei bandi PRIN (Progetti di Rilevante Interesse Nazionale) e FIRB (Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base).

Nell'ambito dei **programmi ministeriali (PRIN, SIR, FIR, FIRB)** dal 2011 al 2015 l'Università di Firenze ha ricevuto finanziamenti per 101 progetti di ricerca in qualità di coordinatore o di unità locale (http://www.unifi.it/upload/sub/ricerca/progetti_nazionali.pdf). Di seguito si rappresenta l'entità dei contributi MIUR-PRIN in migliaia di euro ricevuti dall'Università di Firenze per macrosettore di ricerca nel 2012:

Istituzione	Contributo PRIN per macro-area di ricerca (migliaia di euro)			Totale
	Scienze della vita	Scienze fisiche e Ingegneria	Scienze sociali e umanistiche	
UNIFI	758	750	512	2.020
Totale ITALIA	15.304	15.304	7.652	38.260
% UNIFI sul totale	5%	4,9%	6,7%	5,3%

Tavola 23. contributi ricevuti da UNIFI nell'ambito dei bandi PRIN 2012 (Fonte: rielaborazione Banca dati PRIN-MIUR)

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

L'Ateneo è attualmente coinvolto in tutti i principali finanziamenti erogati dall'Unione Europea, primo fra tutti Horizon 2020, ma anche nei programmi tematici Life, Justice, nel programma per la formazione Erasmus + e nel programma per la diffusione della cultura Creative Europe. Nel 2016 svolge un ruolo da coordinatore in 31 progetti e partecipa come partner a 73 progetti, afferenti ai diversi programmi di finanziamento (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10879.html>). Di seguito la distribuzione per area scientifico-disciplinare dei progetti coordinati:

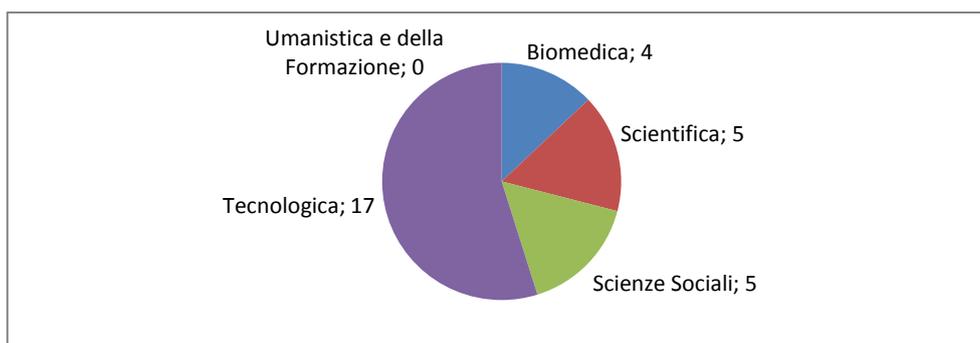


Grafico 4. Progetti coordinati da UNIFI finanziati da UE (Fonte: Unità di Processo Progetti di Ricerca_2016)

L'Ateneo partecipa con successo sempre crescente ai bandi promossi dagli Enti regionali, in particolare ai finanziamenti a gestione indiretta che vengono erogati nell'ambito dei programmi operativi della Regione Toscana. Per la programmazione 2014-2020, l'Università di Firenze ha ottenuto 52 finanziamenti distribuiti tra FESR, FEASR, FAR FAS e FAS Salute (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10880.html>).

Produzione scientifica

Tra gli elementi di contesto destinati a connotare con grande incisività le azioni strategiche dell'Ateneo per i prossimi anni vi sono le analisi e le considerazioni svolte a seguito dei risultati della valutazione della qualità della ricerca e la conseguente attribuzione del FFO 2016, i cui effetti sono destinati a permanere nel prossimo quadriennio.

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

La qualità della ricerca degli Atenei è misurata sinteticamente attraverso l'indicatore IRAS₁, calcolato come somma dei voti attribuiti dai Gruppi di Esperti della Valutazione (GEV) ai prodotti della ricerca di ciascun ateneo secondo la scala:

Eccellente	Elevato	Discreto	Accettabile
1	0,7	0,4	0,1

Tavola 24. Scala valutazione prodotti della ricerca VQR 2011-2014 (Fonte: ANVUR)

L'IRAS₁ è il principale indicatore utilizzato per ripartire la quota premiale del FFO: se la differenza percentuale tra il valore dell'indicatore e la dimensione dell'Ateneo è positiva, la qualità della ricerca svolta nell'Ateneo è superiore alla media e l'Ateneo riceverà una quota di finanziamento superiore al suo peso.

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

Istituzione	Differenza % tra IRAS ₁ e quota dimensionale	Variazione rispetto a VQR 2001-2011	Ordinamento
Padova	18%	-8%	7
Bologna	12%	-2%	10
Torino	11%	0	12
Milano	8%	-6%	16
FIRENZE	6%	+2%	17
Pisa	0%	-3%	34
Napoli Federico II	0%	+12%	35
Roma La Sapienza	-8%	0	50
Palermo	-11%	+9%	55
Bari	-14%	+10%	59
Catania	-10%	+10%	64

Tavola 25. Qualità della Ricerca mega Atenei: IRAS₁ (Fonte: rielaborazione presentazione dati aggregati VQR 2011-2014)

Come si evidenzia nelle tavole successive, tratte dalla Relazione presentata dal Rettore al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico (rispettivamente nelle sedute del 26 gennaio 2017 e 30 gennaio 2017) su base nazionale l'Ateneo migliora i propri risultati anche su tutti gli altri parametri di valutazione:

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

2004-2010		2010-2014		2004-2010		2010-2014	
Università	IRAS2	Università	IRAS2	Università	IRAS3	Università	IRAS3
PADOVA	1,36	BOLOGNA	1,78	SIENA	1,37	BOLOGNA	1,38
TORINO	1,14	TORINO	1,32	PADOVA	1,32	FIRENZE	1,22
BOLOGNA	1,13	PADOVA	1,32	FIRENZE	1,27	MILANO	1,13
MILANO	1,11	PISA	1,25	MILANO	1,13	SIENA	1,08
PALERMO	0,88	NAPOLI	1,12	NAPOLI	1,12	PALERMO	1,06
		FEDERICO II		FEDERICO II			
NAPOLI	0,88	FIRENZE	0,82	TORINO	1,07	PADOVA	1,04
FEDERICO II							
SIENA	0,86	CATANIA	0,77	BOLOGNA	0,98	BARI	0,98
PISA	0,85	MILANO	0,68	BARI	0,82	CATANIA	0,92
FIRENZE	0,79	ROMA LA	0,66	PISA	0,71	NAPOLI	0,90
		SAPIENZA				FEDERICO II	
ROMA LA	0,77	PALERMO	0,57	ROMA "LA	0,65	TORINO	0,89
SAPIENZA				SAPIENZA"			
BARI	0,72	BARI	0,34	PALERMO	0,47	PISA	0,83
CATANIA	0,71	SIENA	0,04	CATANIA	0,44	ROMA LA	0,78
						SAPIENZA	

2004-2010		2010-2014		2004-2010		2010-2014	
Università	IRAS4	Università	IRAS4	Università	IRAS5	Università	IRAS5
FIRENZE	1,41	PADOVA	1,29	PADOVA	1,67	TORINO	1,54
SIENA	1,36	FIRENZE	1,22	BOLOGNA	1,64	FIRENZE	1,45
BOLOGNA	1,18	BOLOGNA	1,17	SIENA	1,52	BARI	1,29
PADOVA	1,06	ROMA LA		MILANO	1,45	NAPOLI	1,26
		SAPIENZA	1,14			FEDERICO II	
PISA	0,97	SIENA	0,96	TORINO	1,40	BOLOGNA	1,24
MILANO	0,97	MILANO	0,94	FIRENZE	1,08	PALERMO	1,20
ROMA LA	0,97			PISA	1,03	CATANIA	1,08
SAPIENZA		TORINO	0,94				
CATANIA	0,95	PISA	0,87	CATANIA	0,54	PADOVA	0,96
PALERMO	0,94	NAPOLI		ROMA LA	0,48	PISA	0,88
		FEDERICO II	0,73	SAPIENZA			
TORINO	0,91			NAPOLI	0,39	MILANO	0,80
		BARI	0,73	"FEDERICO II"			
BARI	0,74	PALERMO	0,67	BARI	0,16	SIENA	0,80
NAPOLI	0,61			PALERMO	0,13	ROMA LA	0,75
FEDERICO II		CATANIA	0,61			SAPIENZA	

Tavola 26. Qualità della Ricerca mega Atenei: IRAS2-3-4-5 (Fonte: Relazione del Rettore agli Organi – CdA 26-01-2017, SA 30-01-2017)

Sebbene il voto medio dei prodotti dei docenti e dei ricercatori reclutati o promossi dagli Atenei nel periodo 2011-2014 sia superiore di quasi il 30% rispetto agli altri nella media nazionale, l'Ateneo fiorentino **non riesce a beneficiare nel FFO di questo risultato positivo**, risentendo delle modalità di calcolo dell'indicatore finale di ricerca della struttura (IRSF1), in particolare per il raddoppio del peso dell'indicatore di reclutamento e mobilità e la riduzione del peso di indicatori sulle risorse, alta formazione e miglioramento rispetto la precedente VQR. Ciò dipende fundamentalmente dal **basso numero di nuovi reclutati** nel periodo oggetto di osservazione, come è evidente dal numero complessivo di soggetti accreditati, che passa dai 1942 della tornata precedente ai 1673 della VQR 2010-2014: diminuisce di

conseguenza il numero dei prodotti sottoposti a valutazione, causando una riduzione dal 3,75% al 3,29% del dimensionamento totale degli Atenei che accedono al FFO.

Le prospettive introdotte dai dati sono state oggetto della relazione del Rettore agli Organi che richiama la necessità di un aggiornamento dell'indirizzo strategico, che darà luogo alla delineazione di ulteriori obiettivi di performance.

Formazione alla ricerca

L'Università degli Studi di Firenze, per il ciclo XXXI (A.A. 2015/16), ha attivato come sede amministrativa 23 corsi di Dottorato di Ricerca, con rilascio del titolo unico, doppio (nel caso di dottorati internazionali) o congiunto (con altri atenei o enti pubblici). Inoltre, l'offerta è arricchita da altri Dottorati, aventi sede amministrativa diversa, nei quali l'Ateneo fiorentino partecipa come ente convenzionato/consorzio, con titolarità al rilascio del diploma congiunto (<http://www.unifi.it/vp-385-dottorati-di-ricerca.html>). L'Ateneo sostiene uno sforzo finanziario notevole per favorire la formazione dei migliori laureati con l'incremento del numero di borse di dottorato (+14,5% nel 2016 – cfr. § 1.5, *Piano Strategico*).

Trasferimento Tecnologico

Nella piena convinzione che la ricerca avanzata si debba correlare al trasferimento dei risultati in tutte le pieghe del tessuto socio-economico e produttivo, l'Ateneo sta imprimendo grande impulso a questa missione, instaurando **intensi rapporti collaborativi con la Regione, le associazioni di categoria e le imprese** per la condivisione di un nuovo modello di forte interazione tra Università e territorio basato su tirocini e formazione al lavoro, sviluppo delle opportunità occupazionali anche attraverso la valorizzazione dell'imprenditorialità, partecipazione congiunta a progetti di innovazione. Le azioni promosse (tra cui si citano a titolo di esempio: Cantieri di intraprendenza, Career Service, Incubatore Universitario, Impresa Campus, partecipazione alla Rete degli acceleratori promossa da Confindustria) consolidano i risultati nel settore:

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

- 4.500 studenti e laureati partecipanti ai programmi di Placement
- 85 incontri con imprese che offrono posizioni aperte per inserimenti lavorativi
- Oltre 10.700 stage e tirocini attivati per studenti/laureati,
- 14.500 coinvolgimenti di studenti/laureati in iniziative di inserimento al lavoro
- Oltre 1.500 i coinvolgimenti di nuove aziende/enti per attività di stage/tirocinio.
- 2.300 laureandi e laureati partecipanti alla quinta edizione della Giornata delle Professioni (Career Day) di Ateneo.
- 39 Brevetti (Portafoglio attivo), oltre a 12 domande depositate coperte dal periodo di segretezza
- 3 depositi SIAE
- 40% brevetti valorizzati (concessioni in licenza o cessioni) (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10419.html>)
- 43 Spin Off di cui 12 ospitate all'interno dell'Incubatore Universitario (http://www.unifi.it/cmpro-v-p-5973.html#spin-off_attivi)
- 42 laboratori attivi e 6 in fase di costituzione (<http://www.unifi.it/CMpro-v-p-2609.html>)
- Impresa Campus: 80 candidature raccolte e 40 progetti ammessi al training

Tavola 27. Attività di trasferimento tecnologico, 2016

In questo ambito l'Ateneo programma di intervenire con sempre maggiore forza (cfr. § 1.4, *Piano Strategico*), in particolare attraverso:

- la realizzazione di un ambiente di **Co-Working** volto a stimolare l'imprenditoria giovanile focalizzata su alcuni dei temi strategici delle Smart City;
- la cordata costituita dal nostro Ateneo con l'Università di Pisa, Università degli Studi di Siena, Università per stranieri di Siena, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore di Pisa e Scuola IMT Altissimi Studi Lucca per il progetto "**Alta Formazione e Ricerca nelle Università Toscane 2016 (AFRUT2016)**" per la promozione di percorsi di alta formazione specialistica e periodi di esperienza sul campo fortemente appetibili sul mercato del lavoro regionale;
- La creazione di **Contamination LAB**, luoghi di impulso dell'interdisciplinarietà e della cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione, finalizzati alla promozione di nuovi modelli di apprendimento e allo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione imprenditoriale e sociale, in stretto raccordo con il territorio.

Internazionalizzazione

Nel rapporto dell'ANVUR il **grado di internazionalizzazione dei corsi di studio** è analizzato secondo tre aspetti: la lingua in cui gli insegnamenti vengono erogati, gli accordi e le convenzioni con atenei esteri per l'erogazione di titoli che rilasciano il doppio titolo o il titolo congiunto, gli accordi e le convenzioni con atenei estero per favorire la mobilità internazionale degli studenti.

L'offerta formativa 2016-2017 dell'Università di Firenze conta due Corsi di Laurea a ciclo unico con rilascio del **titolo congiunto**, 12 Corsi di Laurea con rilascio di **doppio titolo** con nove università europee, 6 Corsi di Laurea Magistrale in **lingua inglese**.

Nel corso del 2016 l'Ateneo è stato molto attivo sul fronte della promozione delle **attività internazionali**: sono attualmente **335 gli accordi di collaborazione culturale e scientifica** che l'Università di Firenze ha stipulato con istituzioni universitari in oltre 70 paesi nel mondo (<http://www.unifi.it/vp-2363-accordi-con-universita-estere.html>); si richiamano in particolare l'accordo recentemente stipulato con l'Agenzia per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, l'apertura della Scuola di Architettura a Fès in Marocco con un gruppo di docenti dell'Ateneo reclutato ad hoc su un finanziamento ministeriale aggiuntivo, l'adesione alle rete Tune della Regione Toscana (<http://www.unifi.it/vp-10165-tune-tuscany-university-network.html>), il rafforzamento dei rapporti con le università straniere a Firenze, e le grandi prospettive aperte dalla collaborazione con l'Università Tongji di Shanghai e l'Istituto Confucio.

In base agli accordi bilaterali stipulati nel 2016 hanno usufruito di periodi di mobilità internazionale 184 docenti e ricercatori in entrata e 236 in uscita.

Malgrado in Italia l'internazionalizzazione degli studi abbia compiuto passi in avanti nel corso degli ultimi decenni (European Migration Network Italia, 2013), l'incidenza degli **studenti stranieri** sulla popolazione studentesca totale è ancora piuttosto limitata a confronto di quella di altri paesi europei di area OCSE (OECD, 2014), attestandosi su un 4,3%, per lo più di studenti extra europei iscritti ad atenei pubblici:

Cittadinanza	N. studenti	%
Italia	1.624.736	95,7%
UE	16.430	1%
Altri paesi europei	21.479	1,3%
Africa	10.331	0,6%
America	6.850	0,4%
Asia	16.970	1%
Oceania	36	0%
Esteri non identificato o apolide	125	0%
Totale	1.696.959	100%

Tabella 28. Studenti universitari iscritti per area geografica di cittadinanza – A.A. 2014/15 (fonte: ISTAT Studenti e bacini universitari)

Nell'ultimo triennio la percentuale di studenti stranieri iscritti ai Corsi di Studio dell'Ateneo fiorentino si mantiene pressoché stabilmente lievemente al di sopra della media nazionale, assommando al 7% per il Corsi di studio di I livello (Laurea e Laurea Magistrale a ciclo unico), 8% per i Corsi di Laurea Magistrale:

Cittadinanza	2013/14			2014/15			2015/16		
	L, LMCU	LM	TOT.	L, LMCU	LM	TOT.	L, LMCU	LM	TOT.
Africa	308	41	349	357	55	412	362	84	446
America	253	19	272	270	23	293	282	25	307
Asia	650	297	947	594	327	921	578	337	915
Europa	1.782	271	2.053	1.773	273	2.046	1.711	255	1.966
Oceania	1	0	1	1	0	1	1	1	2
Totale	2.994	628	3.622	2.995	678	3.673	2.934	702	3.636

Tavola 29. Studenti stranieri UNIFI per area geografica di cittadinanza (fonte: Bollettino di Statistica n. 11/2014-2015-2016)

Tanto nel panorama nazionale quanto nell'Ateneo fiorentino il numero degli **studenti in mobilità internazionale** nell'ultimo triennio è **in aumento**, con una crescita degli studenti in uscita più rapida di quella degli studenti in entrata. Si registra un progressivo aumento della mobilità per lo svolgimento di un tirocinio di formazione; appare stabile a livello nazionale il numero di studenti che ha usufruito di una borsa di studio per mobilità (83% circa). Nel triennio è in lieve ma costante aumento anche il **numero di CFU acquisiti dagli studenti** durante le attività svolte all'estero; tuttavia l'Università di Firenze non mostra una crescita in questo settore:

	CFU acquisiti all'estero			Studenti in uscita			Media CFU acquisiti per studente		
	2011/12	2012/13	2013/14	2011/12	2012/13	2013/14	2011/12	2012/13	2013/14
Totale ITALIA	485.539	606.453	665.042	30.405	32.574	34.614	16,0	18,6	19,2
FIRENZE	11.534	12.002	14.538	2.188	2.200	2.869	5,3	5,5	5,1

Tavola 30. CFU acquisiti in mobilità (Fonte: Rielaborazione Rapporto Anvur 2016 – elaborazione UNIFI su dati ANS estratti il 10/01/2017)

Le linee di indirizzo ministeriali per lo sviluppo del sistema universitario (Programmazione Triennale 2016-2018) hanno dato particolare enfasi alla dimensione internazionale, sollecitando da parte degli Atenei interventi a favore del reclutamento internazionale dei docenti, dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa e della mobilità internazionale. L'Ateneo fiorentino ha aderito a tale linea di azione presentando un progetto volto a premiare la produttività degli studenti all'estero (cfr. § 1.4, Programmazione Triennale), per migliorare la performance di Ateneo sugli indicatori ministeriali relativi all'internazionalizzazione, rilevanti anche ai fini dell'attribuzione del FFO:

ATENEIO	D_3_1 Proporzione CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso				D_3_2 Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero				D_3_3 Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero				D_3_4 Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero			
	2015/16		2013/14		2015		2013		2015/16		2013/14		2015/16		2013/14	
	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.	Val.	Pos.	Δ Val.	Δ Pos.
BOLOGNA	0,022	10	0,004	-1	0,12	9	-0,017	-5	0,041	11	0,004	-2	0,137	15	-0,022	-8
FIRENZE	0,009	36	0,001	-5	0,061	34	0,009	0	0,043	10	0,002	-3	0,058	43	-0,044	-20
GENOVA	0,013	23	0	-9	0,082	23	-0,026	-15	0,063	5	0,003	0	0,149	13	-0,048	-10
MILANO STATALE	0,002	59	0	-6	0,013	59	-0,001	-3	0,096	2	0,056	6	0,125	17	0,013	2
PADOVA	0,019	14	0,004	-3	0,106	17	0,007	-5	0,012	37	-0,002	-4	0,153	11	0,029	6
PISA	0,007	46	0,002	-4	0,059	35	-0,013	-12	0,019	26	0	-1	0,11	23	0,071	20
SIENA	0,01	32	0	-10	0,067	26	-0,02	-9	0,059	6	0,041	21	0,103	26	-0,047	-16
TORINO	0,018	18	0,004	-5	0,097	19	-0,001	-6	0,026	17	0,001	0	0,196	4	0,105	23

Tavola 31. Indicatori di internazionalizzazione Programmazione Triennale (Fonte: Pro3)

Inoltre l'Ateneo ha stanziato borse aggiuntive per favorire la mobilità all'estero, anche extra UE. Attraverso il Piano di Internazionalizzazione (cfr. § 1.5) l'Ateneo finanzia infine lo sviluppo di questa linea.

Le risorse del sistema

È noto che il finanziamento del sistema universitario in Italia è decisamente inferiore alla media dei paesi OCSE (33% in meno in rapporto al numero degli studenti, 40% in meno rispetto al PIL, rapporto *Education at a Glance 2015*) e che questo ha subito a partire dal 2008 una ulteriore contrazione, purtroppo accompagnata, in un periodo di crisi economica, anche da una diminuzione dei fondi autonomamente acquisiti dagli Atenei. Per consentire il mantenimento degli standard le università hanno dovuto ridurre le spese in misura più o meno pari al calo delle entrate (-20% circa tra il 2008 e il 2014), principalmente tagliando le spese per il personale ma anche le spese di funzionamento e per investimenti. Ciò vale anche per l'Università di Firenze, che oggi, a seguito dell'equilibrata gestione economica degli ultimi anni, senza aumentare i contributi studenteschi, può vantare una stabilità economico-finanziaria di grande saldezza che consente una oculata inversione di tendenza per aprire al rilancio dell'Ateneo.

Fondo di Finanziamento Ordinario e altri proventi

Il principale strumento di finanziamento del sistema universitario pubblico è costituito dal **Fondo di Finanziamento Ordinario** (FFO), cui si aggiungono i finanziamenti alla ricerca su base competitiva (es.

PRIN e FIRB) e quelli per sostenere il diritto allo studio (borse e mobilità). Il FFO è ripartito annualmente tra una quota base, una quota premiale e, per una piccola parte, tra una serie di misure specifiche dettate da apposite disposizioni normative. Purtroppo l'approccio graduale che il Ministero ha deciso di seguire nella transizione al nuovo regime introdotto dalla L. 240/2010 e dai relativi decreti attuativi (introduzione del costo standard per studente, riparto della quota premiale sulla base dei risultati conseguiti nella VQR e della valutazione delle politiche di reclutamento) ha prodotto come effetto una incertezza sulla consistenza del finanziamento annuale, con conseguente difficoltà di fare previsioni stabili, come dimostra il fatto che al momento di approvazione del bilancio unico di previsione non era ancora nota l'assegnazione definitiva del FFO 2016, avvenuta con Decreto Ministeriale 29 dicembre 2016 n. 998 in forte ritardo rispetto agli anni precedenti a causa dell'attesa per i risultati della VQR 2011-14. Nel 2016 l'Università di Firenze ha ottenuto in totale una assegnazione del FFO pari a 232.172.387 € (in sensibile calo rispetto ai 235.436.201 € del 2015 e ai quasi 239 milioni del 2014), di cui:

- ✚ 159.237.797 euro (3,37% del totale nazionale) in quota base con un forte decremento rispetto al 2015 (166.657.555 euro pari al 3,47% del totale nazionale) e al 2014 (174.675.991 euro pari al 3,56% del totale nazionale) principalmente dovuto al diverso peso della quota base, ai diversi parametri di assegnazione e in particolare all'incidenza ormai non più trascurabile del costo standard;
- ✚ 47.309.224 (3,30% del totale nazionale) con un significativo decremento rispetto all'anno precedente (50.764.909 euro pari al 3,71% del totale nazionale) nonostante la maggiore incidenza della quota premiale e quale conseguenza diretta di risultati non positivi ottenuti in termini di VQR dei nuovi reclutati (2,58% del nazionale, legato al basso numero di ricercatori e docenti reclutati rispetto agli altri Atenei nel periodo 2011-14) e studenti regolari con almeno 20 CFU (3,14% del nazionale). In questo senso, le buone performance nella VQR 2011-14 (3,57% del sistema nazionale) e nell'internazionalizzazione della didattica (3,64% del sistema nazionale) non hanno comunque portato ad un peso della componente premiale (3,30%) più alto rispetto al peso della componente base (3,37%);
- ✚ 11.837.479 (6,07% del totale nazionale) con un significativo incremento rispetto al biennio precedente (4.466.334 euro nel 2015 - 4,25% del totale nazionale - e 2.876.834 euro nel 2014) legato alle performance negative dell'Ateneo in quota base e, almeno parzialmente, in quota premiale;
- ✚ 8.168.222 euro vincolati per i piani straordinari;
- ✚ 3.793.909 euro vincolati per il dottorato e il post laurea in lieve recupero rispetto al 2015 (3,6 milioni) ma ancora significativamente più bassi rispetto al 2014 (nel passaggio dal 2014 al 2015, infatti, le risorse erano diminuiti di oltre il 19% contro un taglio complessivo al sistema nazionale di circa il 14,3%);

- ✚ 1.177.594 euro vincolati per la mobilità internazionale degli studenti in sensibile calo rispetto al 2015 (1.351.245 euro);
- ✚ 317.176 euro il piano lauree scientifiche;
- ✚ 276.330 euro (284.529 nel 2015) vincolati per il tutorato e le attività didattiche e integrative;
- ✚ 54.656 euro per le aree disciplinari di interesse nazionale e comunitario;
- ✚ si attendono le assegnazioni per la programmazione triennale 2016-2018.

In termini di peso percentuale delle diverse quote rispetto al 2014 e al 2015 diminuisce sia il peso della quota base che di quella premiale, mentre salgono significativamente le incidenze delle quote perequativa e degli interventi specifici. Sommando quota base, quota premiale e quota perequativa, la percentuale di assegnazione all'Ateneo di Firenze sul totale nazionale è pari al 3,44% (in calo rispetto al 3,53% nel 2015). Come già accennato, tale diminuzione dipende fondamentalmente dal crescente peso del modello del **costo standard per studente** nell'assegnazione della quota base, parametro che penalizza l'Ateneo per il mancato conteggio degli studenti fuori corso, dei dottorandi e degli specializzandi, e, nonostante i risultati ampiamente positivi sulla qualità della ricerca dell'Ateneo, dal decremento complessivo del parametro della **VQR**, a causa della contrazione delle risorse umane.

La Legge di bilancio per l'anno 2017 prevede importanti novità che potrebbero influenzare l'assegnazione del FFO 2017. Fra queste si ricordano:

- ✚ L'esonero dal pagamento di contributi fino al primo anno fuori corso per gli studenti con ISEE fino a € 13.000: per l'Ateneo Fiorentino tale effetto dovrebbe essere vanificato dal fatto che le fasce di esenzione già applicate sono maggiori rispetto a quelle previste dal provvedimento.
- ✚ Le misure di supporto a favore dell'orientamento pre-universitario e del sostegno didattico e di tutorato;
- ✚ Lo stanziamento di 45 milioni di euro destinato al finanziamento annuale delle attività base di ricerca dei ricercatori e dei professori di seconda fascia.

Anche sul lato dei costi si deve tener conto di alcune dinamiche che potrebbero comportare significative oscillazioni. Si tratta in particolare:

- ✚ Degli oneri derivanti dal ripristino del meccanismo degli scatti e delle classi per il personale docente e ricercatore e dei rinnovi contrattuali per il personale tecnico-amministrativo a partire dal 1° gennaio 2016, con incertezze di calcolo non ancora chiarite dal legislatore. Ad oggi infatti non è nota la determinazione del DPCM per gli adeguamenti stipendiali di personale docente e ricercatore per il 2016;

- ✚ Dei nuovi contratti di global service per la manutenzione ordinaria del patrimonio edilizio che comporteranno un significativo incremento di costi nell'immediato futuro.

Nel Piano delle Performance sono previsti obiettivi finalizzati a regolamentare la contribuzione studentesca e gli scatti del personale docente.

L'Ateneo cura la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento tenendo conto degli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria (D. Lgs. 49/2012, D.M. 47/2013¹), che mostrano una tendenza al miglioramento dal 2011 al 2015, in linea con il dato nazionale:

	2011	2012	2013	2014	2015	VALORE LIMITE
Indicatore di spese del personale	74,63%	72,90%	71,13%	69,68%	69,09	≤80%
Indicatore di indebitamento	11,11%	10,16%	9,53%	8,80%	8,36	≤15%
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	1,05	1,08	1,10	1,13	1,14	≥1

Tavola 31. Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria (Fonte: bilanci UNIFI)

Per il futuro l'Ateneo dovrà vigilare attentamente su alcuni parametri del modello di assegnazione, nella speranza che essi non cambino di continuo impedendo una razionale programmazione. Le aree di miglioramento, stante il modello di assegnazione 2015, riguardano:

- ✚ l'incremento degli studenti regolari e il massimo impegno sulla internazionalizzazione della didattica, sulla velocizzazione delle carriere studentesche e sui parametri dell'autonomia responsabile;
- ✚ il mantenimento e possibilmente incremento dello standard qualitativo della produzione scientifica, della capacità di acquisire finanziamenti e di produrre alta formazione post laurea per garantire un miglioramento delle performance delle Ateneo nei prossimi processi valutativi nazionali;
- ✚ il controllo delle politiche di reclutamento, incentrate sulla qualità e il merito soprattutto dei giovani ricercatori, e delle dinamiche di consistenza del personale docente, per raggiungere la quota ottimale di risorse sostenibili.

¹ *Indicatore di indebitamento* (art 6 D.Lgs. 49/2012): calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi. Esso non può superare il 15%. *Indicatore per le spese del personale* (art. 5 D.Lgs. 49/2012): calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari. Esso non può superare l'80%. *Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria* (art. 7 D.Lgs. 49/2012): calcolato rapportando l'82% delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c), e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio. Esso deve essere superiore a 1.

Azioni in tal senso sono oggetto dei progetti presentati nell'ambito della Programmazione Triennale (cfr. § 1.4); altre, di maggiore pertinenza dei singoli Corsi di Studio, sono in fieri.

Contribuzione studentesca

Gli studenti universitari (tranne quelli appartenenti a specifiche categorie esonerate) concorrono al finanziamento delle università mediante il pagamento di tasse fissate autonomamente dagli atenei, che generalmente prevedono **fasce contributive legate alla situazione economica degli studenti, misurata attraverso l'ISEE** – Indicatore della Situazione Economica Equivalente. L'Ateneo fiorentino dirige una politica equa e trasparente per assicurare il proprio intervento a favore del diritto allo studio. Allo scopo di consentire anche agli studenti economicamente svantaggiati di accedere e proseguire nel percorso formativo, è stata adottata una ripartizione dei contributi universitari ampiamente diversificata in ragione delle possibilità economiche di ciascuno e sono stati previsti esoneri, rimborsi ed agevolazioni per produttività e merito ed incentivi per l'accesso a Corsi di Studio inerenti materie di particolare interesse nazionale o comunitario. Da un'analisi presentata nel Rapporto ANVUR 2016 sul profilo di equità e ampiezza del prelievo, condotta sugli 11 mega atenei italiani, non solo emergono differenze notevoli nel numero di scaglioni di reddito considerati e nella variazione di tasse a livelli diversi di reddito (escludendo eventuali borse di studio o altre facilitazioni offerte dagli atenei), ma in conclusione l'ammontare delle tasse universitarie degli atenei appare prevalentemente regressivo: lo sforzo economico è relativamente meno oneroso all'aumentare del patrimonio familiare. L'Università di Firenze rappresenta in questo un'eccezione: la fasciazione ampia e progressiva (chi ha di più paga proporzionalmente di più) garantisce maggiori livelli di equità.

Università	ISEE				
	20.000	40.000	60.000	80.000	100.000
Bari	801 €	1.274 €	1.565 €	1.565 €	1.625 €
Bologna	954 €	1.350 €	1.449 €	1.449 €	1.449 €
Catania	528 €	1.148 €	1.758 €	1.758 €	1.758 €
Firenze	356 €	1.111 €	1.653 €	2.046 €	2.286 €
Milano Statale	877 €	1.489 €	2.286 €	2.286 €	2.286 €
Napoli Federico II	920 €	1.725 €	1.928 €	1.928 €	1.928 €
Padova	900 €	1.840 €	2.408 €	2.408 €	2.408 €
Palermo	898 €	1.328 €	1.648 €	1.918 €	1.918 €
Pisa	497 €	1.502 €	2.157 €	2.354 €	2.354 €
Roma La Sapienza	784 €	1.045 €	1.687 €	2.455 €	2.961 €
Torino	696 €	1.208 €	1.840 €	2.536 €	2710 €

Tavola 32. Tasse universitarie per 5 livelli ISEE – Iscrizione al I anno di una LT in Economia (Classe 28) A.A. 2015/16 (Fonte: Rapporto ANVUR 2016)

Il valore medio della contribuzione per studente dell'Ateneo fiorentino, riferito all'A.A. 2013/2014, è sostanzialmente minore della media delle università statali italiane, anche considerando la ripartizione geografica:

Università	Tassa media di iscrizione per studente
Totale Università statali	1.071,89 €
Università CENTRO	1.017,34 €
Università TOSCANA	1.054,64
FIRENZE	910,30 €

Tavola 32. Contribuzione media per studente A.A. 2013/14 (Fonte: rielaborazione Rapporto ANVUR 2016)

L'Ateneo intende tuttavia proseguire in questa politica di equa ripartizione dei contributi studenteschi stabilendo una fasciazione su base reddituale anche per le tasse di iscrizione alle Scuole di Specializzazione, fino ad ora calcolate nella misura massima per tutti gli iscritti indipendentemente dal livello ISEE. Tale indirizzo costituisce un obiettivo strategico di performance istituzionale, legato alla promozione del diritto allo studio.

I proventi da contribuzioni studentesche ammontano a 55.050.553 € nel 2015, in calo rispetto ai 55.638.522 € del 2014 (-1,06%), coerentemente con i trend sopra osservati a livello nazionale e locale di diminuzione del numero degli studenti iscritti; tuttavia nel 2016 si è registrato un significativo incremento spiegato soprattutto dall'applicazione del nuovo modello ISEE e dal conseguente aumento del numero di studenti collocati nelle fasce medio-alte. Per il 2017 è ragionevole ipotizzare che l'incidenza dei proventi previsti da contribuzione studentesca degli studenti in corso, incideranno sul valore del FFO libero nella misura di circa l'11%, molto al di sotto della soglia del 20% stabilita dalla legge.

Risorse umane: docenti e PTA

Al 31 dicembre 2014 si contavano in Italia circa 3 milioni di dipendenti pubblici, così distribuiti nei diversi comparti:

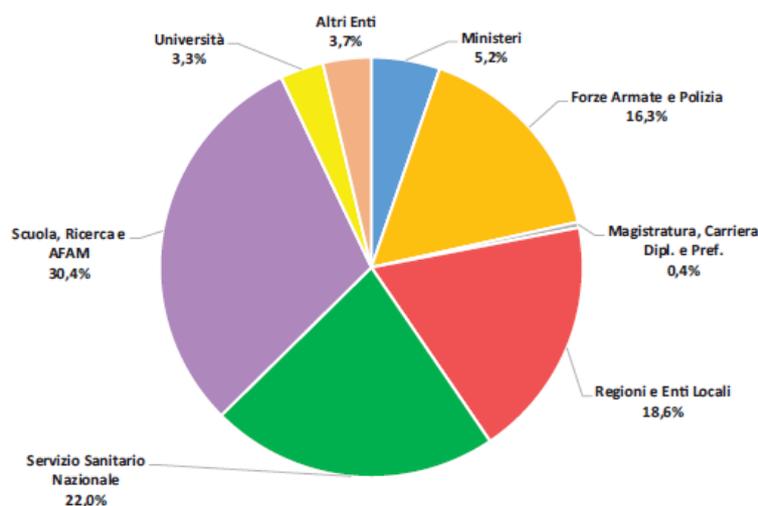


Grafico 5. Quota percentuale dipendenti pubblici stabili per comparto aggregato 2014 (Fonte: Conto Annuale)

L'Università rappresenta complessivamente il 3,3% del totale, includendo professori e ricercatori. Comparando la variazione della dotazione di personale nel periodo 2008-2014 (-4,4%) emerge che è proprio il sistema universitario a subire la flessione più consistente (-15,5%), con una riduzione sia del personale docente (-18,1%) che del personale tecnico amministrativo (-12,6% del personale stabile, -21,8 considerando anche le tipologie contrattuali a tempo determinato).

Il personale rappresenta la principale voce di costo nel bilancio di Ateneo e pertanto la sua programmazione e gestione necessita di un monitoraggio preciso e costante. Di seguito l'evoluzione del personale docente e tecnico amministrativo in servizio tra il 31/12/2014 e il 31/12/2016:

Ruolo	Personale in servizio al 31/12/2014	Personale in servizio al 31/12/2015	Personale in servizio al 31/12/2016
Professori ordinari	456	441	403
Professori associati	591	707	702
Ricercatori universitari	553	385	369
Ricercatori a tempo det.		135	193
Totale docenti	1.600	1.668	1.667
Dirigenti	8	7	8
C.E.L.	84	78	78
Personale T/A tempo indet.	1476	1484	1469
Totale CEL e personale T/A	1.568	1.569	1.555

Tavola 33. Personale in servizio UNIFI 2014-2015 (Fonte: Bilancio di esercizio 2015)

Le azioni positive messe in atto dall'ateneo nel corso del 2015 e 2016 hanno consentito di bloccare per la prima volta dopo anni la progressiva diminuzione del personale docente e ricercatore. Fra i provvedimenti più significativi connessi all'assegnazione del FFO 2016 si segnala l'avvio di un piano straordinario di

reclutamento di ricercatori di tipo b) e di un modesto piano straordinario per i professori ordinari che, tuttavia, non si configurano quali risorse aggiuntive al sistema poiché sono coperti da riduzioni corrispettive di altre voci di finanziamento. Come si è visto, la riduzione del personale docente e ricercatore in servizio ha prodotto un impatto significativo sull'assegnazione del FFO anche in presenza di esiti della VQR molto favorevoli, il che richiede una attenta riflessione sulle dinamiche di sostenibilità del sistema di reclutamento.

Il Consiglio di Amministrazione del 25 novembre 2016 ha approvato la ripartizione dei punti organico per il triennio 2017-2019, previa un'analisi di sostenibilità condotta secondo gli indirizzi espressi dal Rettore nella relazione agli Organi (cfr. § 1.5). Inoltre il previsto ripristino del meccanismo degli scatti, delle classi e del DPCM per il personale docente e ricercatore e dei rinnovi contrattuali per il personale tecnico-amministrativo potranno incidere in maniera significativa sulla spesa per il personale; la programmazione del personale tiene pertanto conto di uno scenario particolarmente prudentiale.

Il patrimonio culturale

L'Università di Firenze possiede un patrimonio culturale di notevole spessore:

PATRIMONIO CULTURALE

Sistema Bibliotecario di Ateneo (<http://www.sba.unifi.it/index.html>)

- 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)
- 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 Impronte Digitali
- circa 242.000 prestiti e prestiti interbibliotecari

Sistema Museale (<http://www.msn.unifi.it/>)

8 sezioni:

- Orto Botanico
- Zoologia
- Geologia e Paleontologia
- Botanica
- Mineralogia e Litologia
- Antropologi e Etnologia
- Biomedicina
- Chimica

2 complessi monumentali:

- Villa il Gioiello
- Villa La Quiete
- Oltre 10 milioni di oggetti presenti nelle collezioni
- Oltre 100.000 visitatori all'anno

- Oltre 10 milioni di € di finanziamenti ricevuti per progetti di ricerca
- Oltre 2000 pubblicazioni scientifiche (divulgative e specialistiche)

Tavola 34. Sistema Bibliotecario e Sistema Museale di Ateneo (Fonte: dati SBA e Museo 2015)

Il rapporto tra posti lettura e utenti potenziali delle **biblioteche** di Ateneo (1: 18,9) è migliore della media delle università (1: 24,6) affiliate al Gruppo Interuniversitario per il Monitoraggio dei Sistemi Bibliotecari di Ateneo – GIM (<http://www.gimsba.it/>), così come la consistenza del patrimonio: quasi 69 volumi per utente potenziale, ben al di sopra dell'indice nazionale rilevato da GIM che è paria 27,5. Fondi antichi e le Impronte Digitali (l'archivio delle collezioni digitalizzate) completano la ricca offerta del sistema bibliotecario di ateneo. Circa il 43% dell'utenza potenziale ha usufruito attivamente nel corso del 2015 almeno una volta dei servizi bibliotecari di prestito, senza contare coloro che hanno usufruito dell'accesso ai documenti digitali. Nell'ambito della Programmazione Triennale 2013-2015 gli Atenei di Firenze, Pisa e Siena e la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa hanno costituito (attraverso il progetto SBART finanziato dal MIUR) una rete federata dei sistemi bibliotecari, per unificare e condividere il sistema di biblioteca digitale, l'accesso alle risorse bibliografiche ed il servizio di prestito. Si tratta di un'azione innovativa a livello nazionale per modalità operative, livello di interazione e cooperazione tra Atenei e biblioteche consorziate, portata del patrimonio documentale aggregato, qualità dei servizi attesi per gli utenti. A SBART – Sistema Bibliotecario Atenei Regione Toscana è stato assegnato il premio Pubblica Amministrazione nell'ambito del Tuscany Awards 2015 (https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=911507412220309&id=278222545548802), quale realtà toscana che ha raggiunto livelli di eccellenza. Ampia soddisfazione per il sistema bibliotecario di Ateneo si evince anche dalle indagini di customer satisfaction (§ 1.2.5.1). Ciononostante l'Ateneo sta studiando come poter dare riscontro in modo sostenibile alle numerose istanze di ulteriori aperture per fasce orarie e giornate, ipotizzando, anche in collaborazione con il Comune di Firenze, aperture sperimentali in giorni festivi.

Il **Museo di Storia Naturale** dell'Università degli Studi di Firenze, con dieci milioni di esemplari e con oltre quattro secoli di storia, è il più importante museo naturalistico italiano e uno dei maggiori a livello internazionale. Tutte le collezioni sono attivamente studiate, conservate e valorizzate al fine di trasmettere lo straordinario patrimonio di conoscenze scientifiche e storiche che rappresenta il vero valore di un'istituzione museale. Il Museo di Storia Naturale fa parte della rete dei Musei Universitari Italiani, costituitasi attraverso un progetto approvato dal Ministero dell'Università e della Ricerca e finanziata dal MIUR nel 2015 con un contributo di 250.000 euro allo scopo di realizzare percorsi tematici interdisciplinari e trasversali per favorire l'orientamento permanente al metodo e alla cultura scientifica (<http://acmnew65.unimore.it/site/home.html>). Nel 2015 il Museo è stato nominato capofila della Rete

Regionale dei Grandi Attrattori Museali in ambito scientifico (<http://www.unifi.it/not-5080-il-museo-di-storia-naturale-coordina-la-rete-dei-musei-scientifici-regionali.html>).

1.2.4 Ranking nazionali e internazionali

L'Università di Firenze si conferma terzo fra i mega atenei italiani nella classifica Censis-Repubblica 2016-2017 dopo Bologna e Padova, consolidando il posizionamento del 2015-16. Fra gli indicatori utilizzati per la valutazione figurano i servizi e l'internazionalizzazione, le strutture, le borse. Buono anche il piazzamento specifico dei corsi di studio del gruppo chimico-farmaceutico, architettura, giurisprudenza, e in campo sportivo e medico-sanitario, analizzati secondo i criteri di progressione di carriera degli studenti e rapporti internazionali.

Nella classifica de Il Sole 24ore, che prende in esame indicatori di attrattività, sostenibilità, efficacia della formazione e della ricerca, mobilità internazionale, stage, borse di studio erogate, l'Ateneo si piazza al 16° posto complessivo, con punteggi particolarmente alti sul giudizio ANVUR sull'Alta Formazione (terzo posto), percentuale di borse di studio (sesto posto).

L'Università di Firenze riporta risultati positivi per anche nella classifica internazionale 2016 stilata dal *Center for World University Rankings* su oltre 25mila istituzioni universitarie mondiali, collocandosi al 251esimo posto generale e al sesto tra gli atenei italiani, primo tra quelli della Toscana. Gli indicatori selezionati dal *Center for World University Rankings* prendono in esame la qualità dell'istruzione e dell'insegnamento, i premi internazionali vinti da studenti e docenti, l'occupazione dei laureati, il numero di pubblicazioni e la loro influenza, le citazioni, l'impatto e i brevetti internazionali. Gli indicatori premiano l'Ateneo fiorentino soprattutto in relazione al numero di pubblicazioni in riviste di alto impatto; negli ultimi due anni inoltre la classifica evidenzia un miglioramento in relazione al numero di brevetti, a dimostrazione di una maggiore vivacità nell'ambito del trasferimento tecnologico.

Per il *QS World University Rankings by Subject* (che prende in esame 4226 università del mondo, di cui 945 entrano in classifica) l'Università di Firenze è annoverata nella classifica per discipline in 15 delle 42 prese in esame quest'anno dal ranking. Spicca il risultato di Farmacia e Farmacologia e Storia, per cui l'Ateneo risulta tra le prime centocinquanta nel mondo. Per Agricoltura e Scienze Forestali, Chimica, Fisica e Astronomia, Giurisprudenza, Lingue moderne, Medicina, Scienze politiche e studi internazionali, Statistica l'Ateneo figura nelle prime duecento posizioni. Completano il quadro le segnalazioni per i settori di Biologia, Economia, Informatica, Matematica. La graduatoria viene stilata dall'ente privato e indipendente sulla base di alcuni parametri, come il giudizio degli accademici, degli stessi universitari, quello delle

aziende che hanno reclutato i laureati, l'indice delle citazioni. Rispetto alla valutazione del 2015, l'Ateneo riceve punteggio in una disciplina in più (si aggiunge Economia), e in cinque discipline migliora i punteggi. Nella classifica per discipline l'Università di Firenze risulta fra le italiane al secondo posto per Farmacia e Farmacologia, al 3° posto per Chimica e Storia, al 4° posto per Scienze politiche e studi internazionali e agraria e scienze forestali. Nella graduatoria generale per Paese Firenze figura al nono posto fra le università italiane.

Infine, si annota il successo individuale di tre docenti dell'Ateneo, che compaiono nella classifica internazionale "*The World's Most Influential Scientific Minds 2015*", curata dall'agenzia di rating Thomson Reuters con lo scopo di individuare i ricercatori più citati nel mondo, a partire da una base stimata di circa 9 milioni di studiosi. La classifica riporta un panorama di più di 3.100 ricercatori, di cui 45 italiani, che hanno firmato pubblicazioni molto citate in 21 aree scientifiche nel periodo 2003-2013. Le discipline dei tre ricercatori dell'Ateneo in graduatoria sono: nel campo delle Scienze agrarie, Chimica agraria; nel campo della Farmacologia e della Tossicologia, Chimica generale e inorganica e Chimica farmaceutica.

1.2.5 L'andamento della performance organizzativa

Una conoscenza specifica e documentata della realtà organizzativa di riferimento costituisce premessa essenziale per lo svolgimento di una corretta opera di pianificazione integrata; per questo l'Ateneo si è dotata di strumenti di analisi dell'efficacia ed efficienza dei servizi e di indagine sul clima organizzativo e sulla soddisfazione degli stakeholder, presentati nei paragrafi successivi, e i cui esiti sono utilizzati dagli Organi di governo per impostare strategie di organizzazione delle attività e del personale tecnico-amministrativo.

1.2.5.1 Efficienza ed efficacia: il progetto Good Practice

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

L'indagine di Customer Satisfaction si svolge 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 esprime i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza ed al loro effettivo utilizzo.

La rilevazione degli impieghi del personale è effettuata tramite l'imputazione, a cura dei Responsabili/Dirigenti, del tempo di lavoro che ogni unità di personale dedica ai 26 servizi oggetto di indagine (distribuiti nelle seguenti aree: Didattica/Formazione, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Supporto amministrativo, Dati Economici & Risorse Umane), rapportato al costo stipendiale del dipendente. Vengono inoltre raccolte informazioni riguardo a 97 indicatori di output e di spesa.

Dalla sintesi dei dati (a cura del MIP) si evidenzia quanto i servizi offerti siano efficienti in senso economico (ovvero abbiano un costo unitario di produzione contenuto), quali siano i relativi livelli di output (efficacia), e quanto soddisfino, le esigenze dell'utenza, a confronto con gli altri Atenei aderenti. Dall'analisi di dettaglio si possono inoltre ricavare utili informazioni sui fabbisogni di personale da adibire ai servizi o sulle necessità di rimodulazione dei carichi di lavoro o delle procedure.

La matrice successiva riporta il posizionamento complessivo dell'ateneo di Firenze nei confronti degli atenei partecipanti a GP2015 rispetto alle due rilevazioni di efficienza ed efficacia. Il grafico riporta in asse verticale il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza, e in asse orizzontale il posizionamento rispetto al valore medio dell'indagine customer satisfaction (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti). Gli assi rappresentano la media dei punteggi degli atenei di confronto; si identificano perciò quattro quadranti:

- ✚ quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore alla media e per i quali la soddisfazione dell'utenza è superiore alla media. Sono i servizi virtuosi dell'Ateneo;
- ✚ quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore alla media, ma per i quali i valori dell'indagine customer satisfaction sono inferiori alla media. Sono i servizi da consolidare con riguardo alla soddisfazione dell'utenza;
- ✚ quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore alla media, ma per i quali la soddisfazione dell'utenza è maggiore della media. Sono i servizi da riesaminare in termini di economicità;

- quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è superiore alla media e per i quali i valori dell'indagine customer satisfaction sono inferiori alla media. Sono i servizi critici tanto sotto il profilo della soddisfazione dell'utenza quanto dei costi.

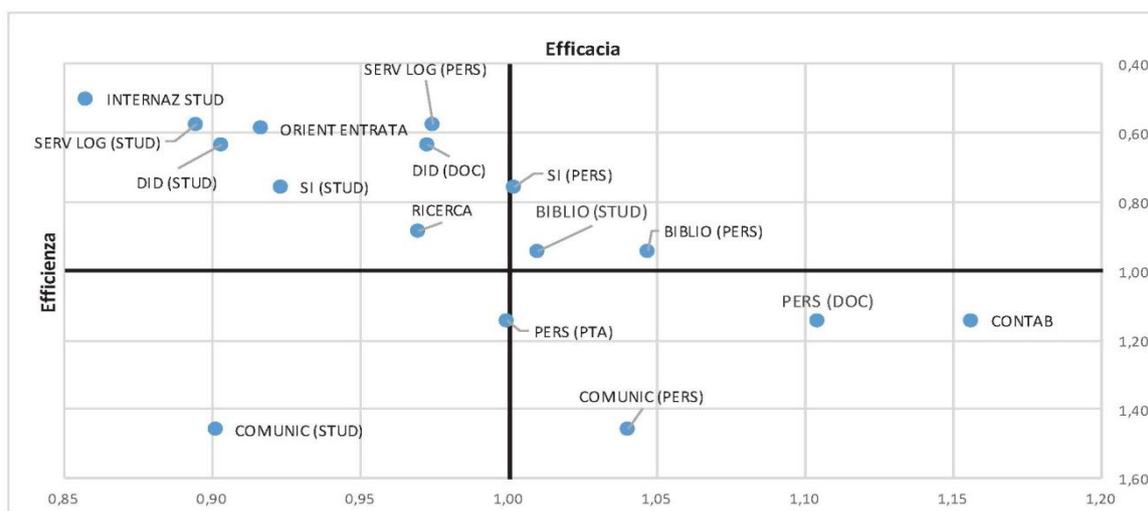


Grafico 6. Matrice di posizionamento efficienza-efficacia dei servizi UNIFI (Fonte: MIP, Good Practice 2015)

La maggior parte dei servizi di Ateneo appaiono efficienti sotto il profilo dell'economicità, ma ottengono livelli di gradimento al di sotto della media, in particolare da parte degli studenti (quadrante in alto a sinistra). I risultati mostrano **criticità** ricorrenti:

- nell'ambito della **comunicazione** con gli utenti: il servizio presenta costi di gestione alti, con scarsa soddisfazione dell'utenza studentesca (mentre è positiva l'opinione del personale).
- nell'ambito dei servizi al **personale**, con costi unitari superiori alla media e basso grado di soddisfazione dell'utenza (migliore per il personale docente).

I **servizi virtuosi**, caratterizzati da costi unitari inferiori rispetto alla media e buona soddisfazione dell'utenza, comprendono:

- biblioteche**, per tutte le categorie;
- sistemi informativi**, per il personale interno.

Ponendo a confronto l'analisi della precedente edizione 2014-2015 con quella 2015-2016 si può concludere che:

- ✚ l'incidenza dei costi è inferiore, rispetto alla media degli atenei, di circa 5-6 punti percentuali per quanto concerne i servizi di supporto agli studenti e le infrastrutture. Risulta, invece, superiore per il Sistema bibliotecario, il Museo e sul supporto tecnico alla ricerca
- ✚ l'incidenza dei costi ha subito una variazione significativamente positiva per i servizi relativi ai progetti di ricerca, alla contabilità ed al personale
- ✚ il servizio di **orientamento in entrata** ha registrato valori in decremento sia sul versante dei costi che della soddisfazione degli studenti al primo anno
- ✚ l'**internazionalizzazione** degli studenti ha avuto un incremento dei costi, a fronte di un peggioramento nel giudizio degli studenti
- ✚ la **didattica** dei corsi di laurea di I e II livello si colloca più o meno agli stessi livelli del 2014 con bassa soddisfazione da parte degli studenti e bassi costi ma più vicina alla media degli altri atenei per effetto di un generalizzato peggioramento. Stessa considerazione vale anche per i **servizi generali, logistica e approvvigionamento** e per i **sistemi informativi**
- ✚ il servizio **comunicazione** ha ridotto i costi ed incrementato la soddisfazione percepita dal personale docente e tecnico-amministrativo, ma non accade lo stesso per gli studenti
- ✚ il servizio di **orientamento in uscita** ha fatto registrare un incremento sia dei costi che della soddisfazione degli studenti
- ✚ il servizio di **contabilità** ha aumentato sia i costi che la soddisfazione per il personale tecnico amministrativo
- ✚ il servizio di **supporto alla ricerca** ha incrementato sia i costi che il gradimento da parte dei docenti, dottorandi e assegnisti, avvicinandosi notevolmente alla media degli altri atenei
- ✚ il servizio di **amministrazione e gestione del personale** ha registrato un incremento sia dei costi che della soddisfazione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo

A livello complessivo, i risultati dell'indagine "Good Practice" 2015-2016 dimostrano, quindi, la coerente collocazione dell'Ateneo fiorentino rispetto alla media generale degli Atenei ed ancora più rispetto a quelli dimensionalmente simili. Permangono punte di eccellenza di gradimento dei servizi offerti soprattutto per il Sistema Bibliotecario di Ateneo, con individuazione di aree di miglioramento collocate, invece, in servizi come quelli logistici, relativi alle infrastrutture ed al sistema degli acquisti, l'internazionalizzazione e l'orientamento in entrata. Da qui discendono, oltre che considerazioni in ordine alla programmazione del personale (§ 1.5), anche specifici obiettivi di performance per le strutture con maggiori criticità (§ 2).

1.2.5.2 **Benessere organizzativo**

Realizzare percorsi di miglioramento della qualità dei servizi, semplificazione ed efficientamento delle pratiche connesse alle missioni dell'Ateneo comporta che nell'organizzazione si attivino processi di innovazione, per avviare e sviluppare i quali è fondamentale l'apporto e la condivisione da parte del capitale umano dell'amministrazione. È noto, infatti, che le condizioni ambientali, culturali ed emotive degli ambienti di lavoro influenzano 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: tanto per il singolo, quanto per l'ente. Un ambiente sicuro e gradevole, un clima che stimoli l'appartenenza ai valori dell'ente, la creatività, l'apprendimento, lo scambio, la piacevolezza delle relazioni interpersonali, la trasparenza e la visibilità del lavoro, la motivazione e il riconoscimento del merito favoriscono il miglioramento delle prestazioni del singolo e di conseguenza dei servizi offerti. A queste condizioni si riferisce il concetto di benessere organizzativo: una relazione reciprocamente proficua tra le persone e l'organizzazione in cui lavorano.

L'indagine sul Benessere Organizzativo risponde ad obblighi di legge (D.Lgs. 150/2009 "Lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle PA"; D.Lgs. 81/2008 "Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro"; D.Lgs. 33/2013 "Decreto trasparenza") e rappresenta un'importante occasione per acquisire il contributo di tutti i dipendenti ai processi di qualità dell'Ateneo, favorendo l'individuazione di interventi volti al miglioramento della sicurezza dei luoghi di lavoro, del benessere dei lavoratori, del grado di condivisione del sistema di valutazione e, quindi, all'incremento della loro soddisfazione e produttività. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di OIV prende atto degli esiti della rilevazione ai fini della valutazione della performance.

Per l'anno 2016 l'indagine è stata svolta nell'ambito del progetto "Good Practice" del Politecnico di Milano (MIP), tramite la somministrazione di questionario on-line che consentiva di esprimere la propria opinione su:

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

Il questionario è stato elaborato dal MIP sulla base di quanto indicato in materia dall'ANAC e la sua realizzazione tramite adesione al progetto *Good Practice* ha permesso di ottenere un incremento della qualità dei risultati, grazie alla loro comparabilità con quella degli altri Atenei, con minori costi ed impatti

organizzativi, consentendo, peraltro, un più agevole rispetto della cadenza annuale di svolgimento dell'indagine.

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

- ✚ l'Ateneo fiorentino si colloca su punteggi sostanzialmente in linea con quelli della media degli altri atenei partecipanti
- ✚ la macrosezione sul **"benessere organizzativo"** risulta in linea con la media degli altri atenei evidenziando scarti **favorevoli** soprattutto nelle sezioni sulle **"discriminazioni"** e sul **"senso di appartenenza"** e scarti **meno favorevoli** sul **"contesto del mio lavoro"**, l'**"equità"** e la **"carriera"**. Rispetto all'indagine svolta dal nostro ateneo nel 2014 si registra un lieve peggioramento su queste ultime sezioni e su quella relativa all'**"immagine della mia amministrazione"**.
- ✚ la macrosezione sul **"grado di condivisione del sistema di valutazione"** registra i punteggi più bassi, comunque in linea con quelli degli altri atenei. Lo scarto maggiore si trova nella sezione **"le mie performance"** inerente al collegamento delle azioni individuali dei dipendenti con la performance organizzativa d'ateneo che evidenzia anche un calo rispetto al 2014. La macrosezione è, comunque, in lieve miglioramento rispetto alla precedente rilevazione.
- ✚ la macrosezione sulla **"valutazione del superiore gerarchico"** fa registrare lo scarto positivo maggiore rispetto alla media degli atenei soprattutto per effetto del punteggio raggiunto nella sezione **"Il mio capo e il sistema di valutazione"** ed al miglioramento di tutte le sezioni di cui si compone rispetto all'indagine 2014.
- ✚ i punteggi riportati in tutte le macrosezioni e le sezioni sono sostanzialmente concordi sia nelle valutazioni espresse dal personale dell'amministrazione centrale che da quello dei dipartimenti e scuole salvo che in queste ultime strutture si sono registrate medie leggermente superiori.

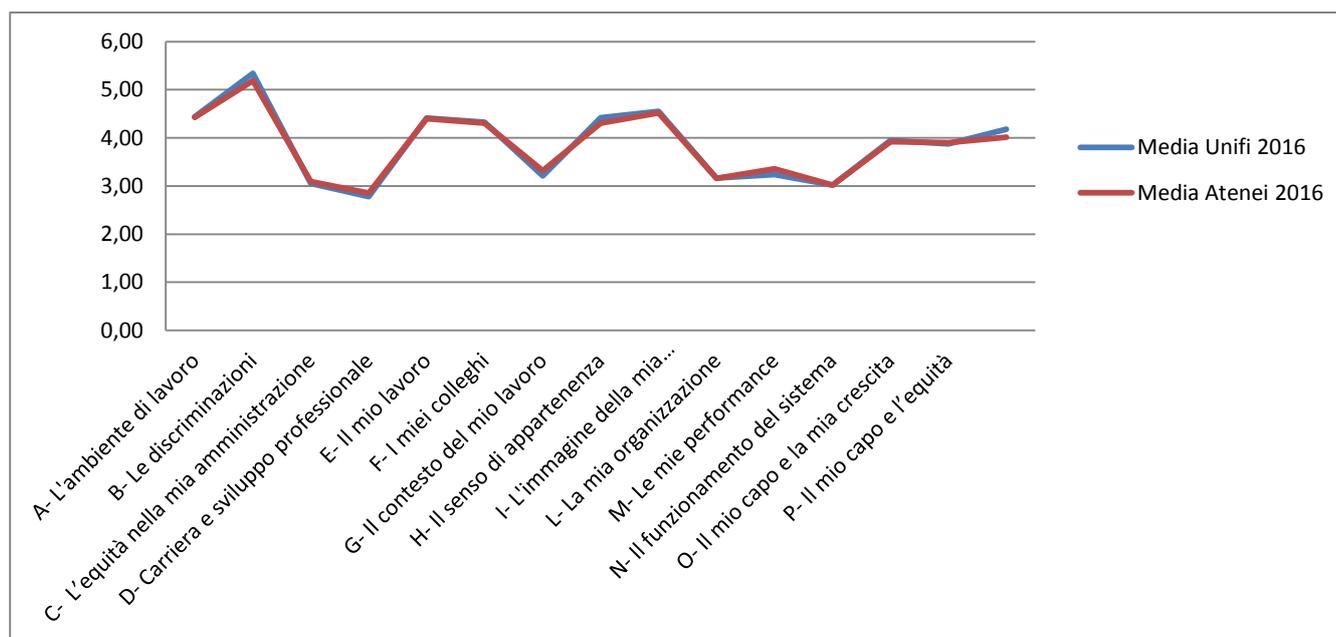


Grafico 7. Benessere Organizzativo UNIFI (Fonte: MIP, Good Practice 2015)

1.2.5.3 L'indagine customer satisfaction dei Dipartimenti

Con la rinnovata centralità dei Dipartimenti nel mutato assetto organizzativo dell'Ateneo, è sorto l'interesse di valutare la soddisfazione per i servizi ivi erogati. Pertanto a partire dal 2015 si realizza annualmente in Ateneo una indagine di customer satisfaction da sottoporre al personale docente e tecnico amministrativo operante nei Dipartimenti. Il questionario attuale è stato predisposto da un gruppo di progetto del tavolo dei RAD con la collaborazione dell'Area Programmazione Organizzazione e Controllo e prevede un set di domande riguardanti la frequenza d'uso dei servizi amministrativi e gestionali dipartimentali e la valutazione della gestione dei servizi, della disponibilità e delle competenze del personale, e richiede inoltre di elencare i servizi a maggior necessità di miglioramento e di segnalare eventuali valutazioni e suggerimenti. Gli esiti della rilevazione sono elaborati dai Servizi Statistici di Ateneo e resi disponibili agli Organi di governo per le opportune considerazioni ed anche ai fini della valutazione della performance di struttura ed individuale del RAD. L'analisi dei risultati dell'indagine 2016, in corso di raccolta al momento di redazione del Piano Integrato, potrà dunque dare luogo a specifici obiettivi di performance.

1.3 Politiche per la qualità e valutazione interna

Il **Presidio della Qualità** di Ateneo si pone come costante interfaccia per le strutture coinvolte nei processi di autovalutazione (Scuole, CdS, Dipartimenti) per favorire la diffusione della cultura e l'applicazione dei modelli di assicurazione della qualità della formazione e della ricerca, organizzando e coordinando l'attività

di monitoraggio e raccolta dati preliminare alla valutazione, in particolare la documentazione per l'AO (SUA-CdS, SUA-RD, Rapporti di Riesame e Relazioni delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti), supportando il personale coinvolto e promuovendo incontri sulle tematiche e sugli adempimenti del sistema AVA. Nel 2016 il Presidio ha rilevato un **progressivo miglioramento del lavoro condotto dalle Commissioni Paritetiche e dai Gruppi di Riesame dei Corsi di Studio**, in particolare rispetto alla raccolta e interpretazione critica dei dati, alla verifica della reale messa in atto delle azioni di miglioramento proposte, al confronto e recepimento dei suggerimenti del Presidio e del Nucleo di Valutazione. Tuttavia ritiene opportuno segnalare le seguenti difficoltà:

- ✚ L'impressione, in taluni casi, di un'attività svolta ancora come **adempimento formale** e non come uno strumento utile ad analizzare i problemi e le relative cause e di individuare conseguentemente possibili soluzioni.
- ✚ Un **coinvolgimento** ancora limitato ai processi di assicurazione della qualità, soprattutto da parte della componente studentesca, e un supporto del personale tecnico-amministrativo talora scarso.
- ✚ L'**assenza di istituti di valorizzazione** del tempo e dell'impegno dei docenti coinvolti nell'organizzazione, gestione e miglioramento della qualità della didattica, con l'auspicio che, perlomeno a livello di Ateneo, queste attività vengano, in qualche modo, riconosciute e valorizzate.

In fase di programmazione è particolarmente importante tenere conto e dare seguito a quanto osservato dal **Nucleo di Valutazione**, che svolge un'attività di mediazione, vale a dire di soggetto valutatore interno – esterno, nell'ambito di un sistema di valutazione integrato e complessivo delle attività delle Università, secondo gli indirizzi di ANVUR. Nel 2016, l'esercizio valutativo del Nucleo sull'applicazione del ciclo della performance in Ateneo ha condotto alle seguenti osservazioni:

- ✚ Per quanto riguarda l'identificazione degli obiettivi, è stato apprezzato dal Nucleo il processo di **condivisione tra il governo amministrativo e quello politico** e la **partecipazione del personale tecnico** a livello apicale collocato a livello centrale e periferico. Tuttavia sono state rilevate delle criticità nella definizione degli **obiettivi che andrebbero resi più chiari ed espliciti**; questo agevolerebbe una migliore identificazione degli indicatori e dei relativi valori iniziali e finali volti a misurarli (evitando, laddove possibile, l'utilizzo quasi esclusivo di indicatori puramente temporali o di carattere dicotomico "si/no"). Sarebbe inoltre utile prevedere momenti di formazione del personale per facilitare il graduale processo di cambiamento culturale necessario per interpretare il ciclo della performance nella sua valenza di motore di miglioramento.
- ✚ Nella pianificazione degli obiettivi (sia a livello organizzativo che individuale), si devono prevedere azioni concrete in grado di garantire adeguati livelli di **trasparenza** e prevenire fenomeni di

corruzione e stabilire indicatori e target utili a misurare una corretta e concreta consapevolezza di questi aspetti che avvolgono in maniera trasversale e pervasiva l'azione amministrativa. A questo proposito, sarebbe auspicabile accelerare i tempi per arrivare ad una mappatura completa dei processi, che agevolerebbe una visione più ampia e dettagliata delle aree o delle singole azioni soggette a potenziale rischio di corruzione.

- ✚ Si rileva l'assenza di un vero e proprio strumento di gestione integrato in grado di relazionarsi con i database esistenti, che conduca ad **un reale ciclo di programmazione e controllo**.
- ✚ "Risulta essenziale procedere ad una 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" (Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione, 2016).
- ✚ Riguardo al sistema di **assicurazione della qualità** il Nucleo ha segnalato la necessità di una maggiore sinergia e lo sviluppo di un processo di comunicazione più articolato tra tutti gli Organi, sia centrali che periferici.
- ✚ Riguardo alla **mobilità internazionale**, il Nucleo ne suggerisce l'incentivazione anche attraverso forme di sostenimento economico più consistenti e la semplificazione ed omogeneizzazione delle procedure amministrative. Per gli studenti stranieri in ingresso sarebbe utile aumentare l'offerta formativa in lingua inglese e, più in generale, migliorare i servizi di accoglienza anche attraverso la formazione del personale tecnico amministrativo dedicato al front office dei servizi offerti agli studenti stranieri.
- ✚ Per quanto riguarda le **dotazioni infrastrutturali** delle sedi in cui viene erogata la didattica, sulla base delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi vengono di nuovo messe in evidenza le criticità segnalate per alcune specifiche sedi (Psicologia e Architettura) e la carenza di laboratori didattici, informatici, multimediali e linguistici (per quasi tutte le sedi).
- ✚ Si raccomanda una capillare attività di sensibilizzazione volta a far comprendere le opportunità di miglioramento offerte dalla **rilevazione dell'opinione degli studenti** e dalla lettura dei risultati.
- ✚ Si sollecita l'Ateneo ad una particolare cura e attenzione per la gestione delle informazioni relative ai corsi di **dottorato di ricerca**.

A partire dal 2016 si è avviato da parte del Nucleo di Valutazione un **Piano di audizioni** (che ha coinvolto per ora 9 Corsi di Studio), in collaborazione con il Presidio di Qualità di Ateneo. L'esperienza ha portato ad interessanti risultati, oltre ad un proficuo scambio di informazioni che vede concretizzarsi sempre di più una rete di promozione e accompagnamento ai processi di miglioramento della qualità dell'Ateneo, i cui

suggerimenti gli interlocutori (personale docente, tecnico amministrativo e studenti coinvolti nelle audizioni) si sono mostrati in grado di recepire costruttivamente.

L'Ateneo tiene conto di queste considerazioni nello sviluppare la propria programmazione strategica e gestionale, prevedendo obiettivi di performance in ciascuna delle aree critiche identificate.

1.4 La pianificazione strategica

Con i recenti passaggi di mandato degli organi di indirizzo politico nell'Ateneo fiorentino si è avviata una profonda riflessione sulla visione (ciò che l'Ateneo vuole essere per il mondo in cui opera), sulle missioni (come l'Ateneo ne voglia interpretare l'evoluzione), sui valori dell'ente (le convinzioni condivise dalla comunità accademica e dai portatori di interesse), che ha condotto – attraverso l'analisi comparativa del contesto e dei risultati, il confronto tra gli organi di governo e la condivisione con l'assemblea della comunità accademica – alla delineazione di un Piano Strategico che assume iniziative di forte progettualità per indirizzare al meglio, nel medio periodo, le azioni e le risorse, verso un'idea di ricerca e alta formazione come investimento sociale.

Il Piano Strategico proietta le sue idee chiave su tutte le attività dell'Ateneo e dunque in tutti gli atti programmatori più generali, che lo specificano a livelli di volta in volta più dettagliati nei diversi ambiti. Come si evidenzierà in seguito, questi impulsi riecheggiano naturalmente anche nel Piano Integrato che caratterizza sul piano gestionale ed operativo il contributo della componente amministrativa al loro perseguimento.

Il Piano Strategico 2016-2018

Nella seduta del 29 gennaio 2016 il Consiglio di Amministrazione ha adottato il Piano Strategico 2016-2018 (<http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/piano-strategico-it-webaggiornato.pdf>), con il quale ha stabilito un piano di rinnovamento e rilancio delle politiche di Ateneo. Alla base degli obiettivi e delle azioni stabilite vi sono alcuni punti cardinali, che guidano la programmazione, lo svolgimento e la valutazione di tutte le attività dell'Ateneo, dal livello strategico a quello operativo:



Fig. 3. Le idee di forza del Piano Strategico 2016-2018

Il Piano Strategico esprime una visione pluriennale sulle missioni di Ateneo e un impegno strutturale dedicato in particolare alle attività istituzionali di didattica, ricerca e trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione; le analisi di posizionamento nel contesto nazionale e internazionale, dei risultati recentemente conseguiti e dei punti di forza, debolezza, opportunità e rischi (SWOT) hanno portato all'individuazione di sei linee di miglioramento/potenziamento delle attività istituzionali, che vanno a costituire i rami dell'albero strategico, alle cui radici si pongono le linee strategiche relative al governo delle risorse che alimentano il funzionamento complessivo del sistema:



Fig. 4. L'albero strategico 2016-2018

Per ciascuna linea strategica vengono definiti obiettivi, azioni ed indicatori, riconducibili a precisi presidi politici, e sono specificate le risorse stanziare per la loro realizzazione; se ne dà qui brevemente conto rimandando al documento approvato per i dettagli, e al capitolo 2 per il collegamento con la programmazione gestionale-operativa.

MISSIONI STRATEGICHE



Il rilancio dell'offerta formativa pone lo studente al centro della crescita, da accompagnare con azioni di tutorato e orientamento attraverso percorsi formativi interdisciplinari, variegati quanto le competenze scientifiche presenti in Ateneo, tenendo conto delle esigenze del mondo del lavoro e della irrinunciabile apertura internazionale. Le azioni strategiche possono contare su cospicue risorse non ancora esaurite derivanti dai finanziamenti ottenuti nell'ambito della Programmazione Triennale 2013-2015 e potranno beneficiare

dell'eventuale ulteriore finanziamento ministeriale nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018 (cfr. oltre); inoltre, l'Ateneo ha stanziato un budget complessivo di spesa pari a 1,8 milioni di euro nel periodo compreso fra 2016 e 2021 per finanziare dieci borse di dottorato di ricerca per ciascuno dei cicli 32°, 33° e 34°.



La didattica universitaria è tanto più ricca di strumenti e significati quanto più è legata alla ricerca; promuovere la formazione alla ricerca attraverso il dottorato, sostenere la ricerca di base e incentivare quella applicata, stimolare i migliori talenti per avanzare nella produzione scientifica e nella capacità di attrarre risorse, sono gli intenti sui quali l'Ateneo ha investito molte risorse: per il 2017 è stato previsto di destinare € 1.800.000 ai fondi per la ricerca e per il reclutamento degli assegnisti di ricerca, a cui si aggiungono le somme non ancora utilizzate presenti nei Dipartimenti; una somma di € 125.000 è stata messa a disposizione per bandire cinque assegni di ricerca da destinare a stranieri o italiani che abbiano conseguito il dottorato all'estero in modo da favorire l'internazionalizzazione dell'ateneo e sostenere l'attività di ricerca. 500.000 € sono stati stanziati per il finanziamento di progetti di ricerca di base coordinati da giovani ricercatori su tematiche strategiche interdisciplinari; è stato inoltre previsto un intervento per € 400.000 volto all'acquisto di attrezzature scientifiche.

L'impulso alla ricerca avanzata si correla strettamente al potenziamento del trasferimento tecnologico delle nuove conoscenze nel tessuto socio-economico e produttivo; l'Ateneo si impegna ad approfondire i rapporti con il territorio nella direzione sia di iniziative di impresa in tutte le aree, sia di iniziative di comunicazione del sapere aperte, avvicinando l'Università e le sue competenze alla realtà sociale di cui è parte. Gli investimenti su questo versante segnano alcuni ritorni importanti come si è visto, e contano su nuove sinergie tra Atenei, Regione, imprese, ad esempio attraverso l'adesione al Comitato Promotore del Piano Strategico della Città Metropolitana (cfr. infra); in questo processo la Fondazione Innovazione e Ricerca vuole essere cerniera, interfaccia e magnete per attrarre e catalizzare le esigenze di innovazione delle imprese.



Una linea di sviluppo trasversale a tutte le altre è quella che vede l'Ateneo sempre più proiettato verso il mondo intero: per rafforzare la dimensione internazionale della didattica e della ricerca, promuovendo gli scambi culturali sia in entrata che in uscita, ma anche per favorire la cooperazione internazionale e lo sviluppo dei paesi emergenti, in una visione universalistica della conoscenza come bene prodotto dalla ricerca e dalla formazione. Questa linea è sostenuta da un forte impegno economico e da sforzi congiunti di programmazione. Per finanziare il Piano di Internazionalizzazione di Ateneo (cfr. § 1.5) sono stati previsti € 400.000 ; inoltre, per il

2017 sono stati aggiunti € 120.000 destinati ad incentivare la mobilità extra-UE degli studenti attraverso la messa a disposizione di borse di studio ad hoc. Infine, in attuazione della Programmazione Triennale, si ipotizzano € 100.000 per borse di studio, da attribuire secondo apposite graduatorie, finalizzate ad incentivare l'acquisizione di CFU da parte di studenti in mobilità Erasmus.

Ugualmente capillare è il ramo strategico della comunicazione e diffusione della cultura, dei servizi, dei valori, dei risultati dell'Ateneo. Lo scopo è rendere riconoscibile e partecipata l'identità di Ateneo aprendosi con trasparenza alla società, attraverso la riprogettazione degli strumenti di comunicazione interna ed esterna, un più incisivo utilizzo delle tecnologie digitali, la promozione di eventi anche in collaborazione con altre istituzioni culturali.



Un punto di grande valore sociale che l'Ateneo sostiene con forza è quello dell'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale. Se il cosiddetto modello toscano della sanità, basato sull'integrazione tra formazione, ricerca e assistenza, è diventato un'eccellenza nazionale, il ruolo dell'Università è centrale per la promozione: la condivisione di servizi e risorse con le Aziende ospedaliere-universitarie Careggi e Meyer, la crescita delle unità funzionali multidisciplinari miste, i protocolli di Area Vasta per la formazione di base e specialistica in ambito sanitario, il sostegno alla ricerca clinica sono solo parte del contributo che l'Ateneo può offrire allo sviluppo dei determinanti di salute nella popolazione.

GOVERNO DELLE RISORSE

L'ambito del **governo delle risorse** assume valenza strategica, quale parte integrante della vision, prerequisito per il funzionamento del sistema e motore di innesco del miglioramento: ne sono leve la valorizzazione del capitale umano, la sostenibilità economica, ambientale e sociale, l'ottimizzazione del patrimonio e delle infrastrutture.

La comunità accademica che porta avanti il progetto dell'Ateneo si fonda principalmente sulla qualità e motivazione delle persone che ne fanno parte, e cerca un armonico sviluppo collaborativo tra la componente accademica e quella gestionale, tecnica e di supporto. La promozione del merito è alla base del reclutamento e dell'avanzamento delle risorse umane; ciò implica anche la formazione continua e la riqualificazione del personale in servizio, in funzione dell'integrazione e dello sviluppo del potenziale di innovazione, presente sia nella comunità scientifica che tecnico-amministrativa. Un esempio di questo percorso è rappresentato



dall'avvio di una piattaforma di innovazione per lo sviluppo sinergico dei processi di informatizzazione dell'Ateneo, che riunisce sotto la stessa ala il Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino e i Dipartimenti di Ingegneria Informatica e Statistica, Informatica e Applicazioni. L'integrazione tra le due componenti si rafforza attraverso la programmazione unitaria dei fabbisogni del personale docente, tecnico, amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici (cfr. § 1.5).



Tutte le politiche di Ateneo dovranno garantire la stabilità economico-finanziaria faticosamente guadagnata negli anni. L'Ateneo si impegna inoltre a promuovere e praticare la sostenibilità ambientale e sociale e a diffonderne la cultura all'interno ed all'esterno; anche a questo scopo partecipa al Comitato Promotore del Piano Strategico Metropolitano (<http://pianostrategico.cittametropolitana.fi.it/>), che rappresenta, in sintesi, il luogo dove si individuano le linee di evoluzione del territorio, si condividono le strategie di sviluppo e di governo dell'area metropolitana.

La realizzazione degli indirizzi strategici presuppone che gli attori siano dotati di adeguate infrastrutture: accrescere, razionalizzare e riqualificare gli spazi e le dotazioni destinate alle attività didattiche e ai servizi per gli studenti, alla ricerca e alle strutture di supporto (biblioteche, laboratori), alla valorizzazione del patrimonio culturale (musei) e all'apertura alla società civile per eventi e manifestazioni necessita investimenti importanti ma sostenibili. Puntuale programmazione delle azioni e delle spese relative alla costruzione delle nuove opere e alla manutenzione delle esistenti è contenuta nel Piano Edilizio (cfr. § 1.5); ulteriori misure potranno essere sostenute dall'eventuale finanziamento ministeriale in supporto della realizzazione degli obiettivi della Programmazione Triennale 2016-2018.



La Programmazione Triennale 2016-2018

Nell'ambito di quanto disposto dal D.M. 635/2016 ("Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", cfr. §1.2.1), il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 dicembre 2016, ha scelto le linee di intervento su cui concentrare la richiesta di risorse per il prossimo triennio, selezionando nella fattispecie quelle convergenti con le politiche già intraprese, ed in particolare con gli obiettivi definiti dal Piano Strategico 2016-2018 e con le relative azioni e coperture di bilancio.

I progetti presentati alla valutazione del Ministero per l'erogazione del finanziamento specifico (obiettivi A-B-C delle linee di indirizzo ministeriali) sono pertanto coerenti con gli andamenti osservati nei paragrafi precedenti, e sono qui presentati con i relativi indicatori per la valutazione del risultato, i target da

raggiungere al termine del periodo (31 dicembre 2018, osservazione al 30 giugno 2019) e le spese preventivate per fonte di finanziamento, cui vanno aggiunte le componenti di impegno di risorse umane e strumentali disponibili, non contabilizzate:

Progetto	Indicatore	Valore iniziale	Target finale	Cofinanziamento UNIFI		Richiesta finanziamento MIUR		Totale spese per la realizzazione del progetto (c)=(a)+(b)
				Voci	Valore spese (a)	Voci	Valore spese (b)	
Azioni contenimento del periodo di studi entro la durata normale del corso	a A_A_2 Proporzione di laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	0,397	0,417	Tutoraggio, borse di studio, reclutamento o risorse di supporto	€2.008.000	Premio di laurea, reclutamento risorse di supporto e spese varie	€907.000	€2.915.000
Azioni di ampliamento della produttività in mobilità internazionale	di A_B_4 Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curricolare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	0,008	0,009	Borse di studio, mobilità extra UE	€998.800	Reclutamento risorse di supporto	€155.000	€1.153.800
Adeguamento e modernizzazione degli ambienti di studio	Indicatore proposto dall'Ateneo "Adeguatezza delle aule didattiche" B_B_1B Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica – aule studio	7,349 38,6	7,548 40,5	Attrezzature multimediali , informatiche e di rete, oltre che opere edilizie connesse	€1.940.000	Attrezzature multimediali, informatiche e di rete, oltre che opere edilizie connesse	€4.813.000	€6.753.000
Totale					€4.946.800		€5.875.000	€10.821.800

Tavola 35. Quadro di sintesi dei progetti sugli obiettivi A-B-C della Programmazione Triennale

Sempre privilegiando una visione di sistema, anche nella scelta degli indicatori finalizzati alla valorizzazione dell'autonomia responsabile (obiettivo D delle linee di indirizzo ministeriali), sulla base dei quali sarà distribuita dal 2017 una parte della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, l'Ateneo fiorentino si è orientato su quelli che riguardano la qualità della didattica e le strategie di

internazionalizzazione, sui cui versanti continua a porre impegno tramite azioni sinergiche derivanti tanto dal Piano Strategico, che dagli assi appena visti della Programmazione Triennale, che dagli indirizzi direzionali:

- ✚ Gruppo 2. D 2 1 Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare (ovvero 60 CFU per gli iscritti alle Scuole a ordinamento speciale): si tratta di un indicatore come visto legato al progetto "Azioni a contenimento del periodo di studi entro la durata normale del corso" e che pertanto beneficia delle azioni in esso rientranti. Trattandosi di un indicatore anche in continuità con la precedente programmazione triennale 2013-2015, beneficia anche di fattori di trascinamento di precedenti interventi e favorisce anche un impegno proattivo dell'Ateneo alla regolarità negli studi con evidenti benefici anche sulla determinazione del costo standard, da cui come noto dipende parte consistente del finanziamento dell'Ateneo.
- ✚ Gruppo 3. D 3 1 Proporzione CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso: si tratta di un indicatore come visto legato al progetto "Azioni di ampliamento della produttività in mobilità internazionale" e che pertanto beneficia delle azioni in esso rientranti. Si tratta poi di materia cruciale per molte delle azioni strategiche dell'Ateneo sull'asse dell'internazionalizzazione e quindi rientrante a pieno titolo nella pianificazione strategica di periodo. In aggiunta si tratta di materia che non ha avuto al momento adeguata sistematizzazione e che potrebbe beneficiare per gli esiti anche di manovre regolamentari attese e di un miglior coordinamento delle iniziative, dovuto anche alla riorganizzazione dei servizi gestionali ed amministrativi in corso.

Gli obiettivi della programmazione triennale sono a tutti gli effetti obiettivi di performance del periodo di attività di riferimento e sono declinati come obiettivi organizzativi ed operativi nel presente Piano Integrato per favorire compattezza e sinergia di azioni politiche e tecniche. La pianificazione e il monitoraggio delle azioni sarà supportato da idonei strumenti che permettono per ogni progetto di dettagliare attività programmate, declinazione operativa e dettagli tecnici degli interventi, eseguibilità immediata o subordinata al finanziamento, periodo di attuazione, calcolo degli indicatori a scadenze programmate per apportare le eventuali correzioni (allegato 1).

1.5 Dalla pianificazione strategica al Piano Integrato

Dal Piano Strategico e dalla Programmazione Triennale discendono tutti gli altri atti di pianificazione strategica, direzionale e gestionale-operativa, che, a livelli diversi, dettagliano gli indirizzi politici in linee

concrete di azione. Tra queste, l'amministrazione stabilisce le proprie linee di sviluppo in parte come conseguenza diretta dell'inquadramento strategico dell'Ateneo e degli indirizzi politici, in parte come contributo indipendente al miglioramento dei servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali. La sfera di governo del Direttore Generale è una cerniera tra le politiche, alla cui impostazione concorre attivamente in quanto Organo di Ateneo, e le modalità operative della loro realizzazione, che non possono essere disgiunte dall'apporto della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

Prima di passare a declinare gli obiettivi di performance organizzativa (§ 2), nei paragrafi successivi, nell'ottica di una integrazione fattiva di tutti i documenti programmatici dell'Ateneo, si descrivono gli atti di pianificazione adottati per realizzare effettivamente gli indirizzi strategici; come gli obiettivi strategici, questi orientano i piani organizzativi ed operativi anche della componente tecnico-amministrativa, in alcuni casi traducendosi direttamente in obiettivi di performance amministrativa, in altri richiedendone il supporto.

Il Piano di Internazionalizzazione 2017-2018

Come è indicato nel Piano Strategico nella relativa linea di azione, l'Università di Firenze favorisce la dimensione internazionale dei programmi di ricerca e formazione, anche mediante la stipula di accordi con istituzioni europee ed extra europee, promuove la partecipazione a reti di ricerca di eccellenza, istituisce corsi di studio internazionali, punta a incrementare il numero di studenti, ricercatori e docenti stranieri, incentiva la mobilità internazionale dei propri studenti, dei ricercatori e del personale docente e tecnico-amministrativo. In questo quadro si colloca il Piano di Internazionalizzazione 2017-2018 (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-2364.html#a1718>), per la cui attuazione sono stati messi a disposizione dei Dipartimenti 400.000 euro, quale contributo per l'internazionalizzazione delle proprie attività e sostegno all'attuazione di accordi di collaborazione culturale e scientifica.

Il Piano di Internazionalizzazione conferma la valorizzazione dell'autonomia dei Dipartimenti, attribuendo loro il compito e la responsabilità di formulare e programmare le proprie azioni di internazionalizzazione, nel rispetto delle linee strategiche di Ateneo.

Sono quattro le azioni previste:

- ✚ **Attrarre visitatori stranieri:** iniziative finalizzate ad attrarre un maggior numero di docenti di istituzioni universitarie straniere, attraverso il finanziamento della loro permanenza presso l'Ateneo della durata non inferiore a 30 giorni consecutivi per attività scientifica e/o didattica, con particolare attenzione ai paesi in via di sviluppo.

- ✚ **Internazionalizzare i percorsi di studio:** iniziative finalizzate alla progettazione di percorsi formativi integrati, per la successiva realizzazione e messa punto dei relativi corsi tramite specifiche convenzioni didattiche stipulate dal Rettore.
- ✚ **Incrementare la mobilità studentesca da e per l'estero:** iniziative finalizzate a incrementare la mobilità da e per l'estero di studenti nell'ambito di accordi internazionali vigenti, con particolare attenzione ai paesi in via di sviluppo.
- ✚ **Promuovere la stipula/rinnovo di accordi per la cooperazione allo sviluppo:** iniziative finalizzate alla stipula/rinnovo da parte del Rettore di accordi internazionali, con particolare attenzione a istituzioni universitarie dei seguenti paesi: Argentina, Etiopia, India, Iran, Tunisia, Vietnam.

La ripartizione dei fondi ai Dipartimenti avviene sulla base di un modello approvato dagli organi che distribuisce il 60% dell'importo disponibile tra i dipartimenti richiedenti sulla base del numero del personale docente e ricercatore afferente al Dipartimento, ed il restante 40% sulla base del numero di contratti repertoriati nel 2015 relativi a progetti finanziati dalla UE (Horizon 2020 e altri programmi UE) e del numero di accordi internazionali attivi stipulati dal Rettore su iniziativa del Dipartimento. I fondi dovranno essere utilizzati entro 2 anni dall'assegnazione e rendicontati indicando iniziative realizzate, risultati conseguiti e somme spese, e riconfluiranno nel risultato di esercizio dell'Ateneo in casi di non corretto o mancato utilizzo entro la scadenza.

Il Piano della Comunicazione 2017

Il Piano della Comunicazione 2017 (http://www.unifi.it/upload/sub/comunicazione/piano/Piano_completo.pdf) adottato dal CdA nella seduta del 25 novembre 2016 identifica gli interessi e i bisogni di diversi stakeholder: la comunità accademica nelle sue varie componenti (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo), famiglie dei futuri studenti, istituzioni scolastiche, cittadini, media, ricercatori e docenti di altre istituzioni di alta formazione e ricerca, organizzazioni ed enti pubblici e privati. Il Piano, curato dall'Area dirigenziale della Comunicazione e Servizi all'Utenza in stretta collaborazione con il prorettore alla Comunicazione e al Public Engagement, dà conto delle azioni di comunicazione, in attuazione della Legge 150 del 2000, e rappresenta lo strumento che l'Area della comunicazione e dei servizi all'utenza per rendere pubbliche le linee di sviluppo e di investimento e restituire piena trasparenza all'attività dell'ateneo che lavora su strategie e obiettivi per lo sviluppo della ricerca, della didattica, della terza missione nell'ottica del perseguimento della qualità, favorendo la condivisione, l'interazione, la semplificazione a servizio dei propri utenti e della comunità tutta. Per la specificità delle competenze tecnico-gestionali richieste per l'attuazione, gli obiettivi operativi e le azioni proposte ricadono direttamente nel Piano Integrato delle Performance:

✚ Rafforzare coordinamento e pianificazione delle attività di comunicazione:

- Coordinare ai vari livelli gli attori della comunicazione in Ateneo, con la realizzazione di agende condivise e l'adesione alle linee guida
- Migliorare la comunicazione tra amministrazione e studente

✚ Migliorare attrattività, uso ed efficacia della comunicazione digitale

- Revisione, diversificazione e riprogettazione degli strumenti per la comunicazione ai vari stakeholders interni
- Implementazione di un'area riservata, per le informazioni rivolte alla comunità accademica

✚ Rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo

- Sviluppare la regolamentazione dell'uso del marchio Unifi in una prospettiva di branding
- Progetto di merchandising

✚ Potenziare le attività di diffusione dei risultati della ricerca presso un largo pubblico

- Studiare nuovi canali di dialogo e diffusione della ricerca
- Sviluppare iniziative di engagement dei cittadini nei confronti delle attività di ricerca

Una parte non meno importante delle attività di comunicazione sarà dedicata all'ampliamento dell'accessibilità delle informazioni relative alla gestione dell'ente, in risposta agli ulteriori obblighi di trasparenza recentemente introdotti dalla nuova normativa in materia (cfr. § 3.2).

La programmazione del personale

Nella seduta del 25 novembre 2016 il CdA deliberato la **programmazione congiunta dei punti organico** destinati al reclutamento del personale docente e ricercatore per il triennio 2017-2019 e tecnico-amministrativo per l'anno 2017, previa un'analisi di sostenibilità finanziaria condotta secondo gli indirizzi espressi dal Rettore nella relazione agli Organi. Le risorse sono state ripartite e computate in bilancio di previsione, lasciando alle rispettive autonomie (Rettore-Delegato da un lato, Direttore Generale dall'altro) margine di manovra per indirizzare la programmazione del personale.

Per quanto riguarda la parte docente, la quota di sostenibilità deve fronteggiare i pensionamenti previsti, mantenendo un equilibrato scenario per le progressioni di carriera del personale già strutturato e per la tenuta del *tenure track* dei ricercatori sia di tipo a) che di tipo b), in una impostazione di impegno programmatico di stabilizzazione di tutte le posizioni a tempo determinato. La previsione impiega 95 punti organico nel triennio secondo erogazioni in varie fasi (dicembre 2016 in sede di approvazione del preventivo, primavera 2017 all'acquisizione dei dati VQR e infine all'atto di approvazione dei bilanci previsionali 2018 e 2019).

Quanto alla programmazione del personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici, si è ritenuto fondamentale che essa avvenisse in armonia con quella del personale docente e ricercatore. È indubbio infatti che la riuscita delle missioni dell'università sia strettamente legata alla capacità degli uffici di supporto di comprendere e soddisfare i bisogni di docenti, ricercatori, studenti e di ottimizzare la gestione delle risorse. Al personale tecnico-amministrativo si chiedono quindi competenze sempre più variegata e flessibile, per sostenere la concretizzazione degli impulsi innovativi che provengono dalle diverse fonti.

In particolare sono stati assegnati al personale tecnico-amministrativo 6,08 Punti Organico (oltre 1,19 Pu.Or. congelati per il ricollocamento del personale delle province), nella misura di circa il 20% di quelli usati annualmente per il personale docente. Gli Organi hanno stabilito criteri quantitativi e qualitativi di orientamento delle future assunzioni di personale:

- ✚ le cessazioni previste nel triennio: rispetto al personale in servizio nel 2016, è atteso un maggior numero di cessazioni nei Dipartimenti e nelle Scuole (10,12%) rispetto alle aree dell'Amministrazione Centrale (7,86).
- ✚ gli esiti delle indagini di efficacia ed efficienza (progetto Good Practice, cfr. § 1.2.5.1): preferenza per i servizi che presentano bassi costi unitari di produzione (ridotte risorse di personale in confronto alla media degli atenei partecipanti) e bassi indici di soddisfazione dell'utenza (orientamento, internazionalizzazione, logistica e affari generali, approvvigionamenti, servizi informatici e informativi).

È stata inoltre rilevata la necessità di incrementare la presenza di personale tecnico di supporto trasversale alle attività di ricerca di più strutture.

Il Bilancio Unico di Previsione 2017

Nella seduta del 20 dicembre 2016 il CdA ha approvato il Bilancio Unico di Previsione 2017. I proventi previsti nel budget economico 2017 ammontano a circa 448 milioni di euro, con un utile di esercizio previsto di circa 2,7 milioni, evidenziando un sostanziale equilibrio economico.

La programmazione economico-finanziaria si è svolta di pari passo con il monitoraggio della performance di Ateneo e dell'amministrazione, ma al momento della redazione del bilancio non era ancora nota la quota premiale del FFO 2016 (assegnata con D.M. 998 del 29 dicembre 2016 a seguito della comunicazione da parte di ANVUR dei risultati della VQR 2011-2014), la voce più importante in entrata. Tenuto conto della

recente assegnazione del FFO, si attesta che la somma ricevuta ha confermato le ragionevoli stime messe a preventivo. Per il dettaglio degli elementi che hanno portato alla quota di FFO 2016 si rimanda a quanto esposto nel § 1.2.

Ulteriori fonti di finanziamento dell'Ateneo conteggiate nel bilancio provengono da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico, finanziamenti competitivi per attività di ricerca, contributi dal MIUR e da altre amministrazioni ed enti pubblici e privati, proventi da risorse finanziarie e patrimoniali.

Il documento di previsione dà conto degli impegni prioritari fissati dall'Ateneo per la ricerca, la didattica, l'internazionalizzazione, la terza missione e la sostenibilità complessiva della gestione.

Si prevedono investimenti nelle risorse umane per reclutare nuovi docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo e collaboratori esperti linguistici. A ciò si aggiunge l'incremento del numero di assegni di ricerca a totale carico dell'Ateneo, la conferma dei finanziamenti per progetti di ricerca proposti da giovani ricercatori e una proposta di acquisizione di strumentazione scientifica a supporto dei dipartimenti. Sono, inoltre, previsti interventi per il sostegno al dottorato, alle borse Erasmus e alle borse per gli studenti in mobilità extra UE, oltre ad un investimento di circa 1 milione di euro per la riqualificazione delle attrezzature didattiche in tutte le sedi di ateneo.

A partire dall'esercizio 2016, attraverso monitoraggi trimestrali delle principali voci di costo, è possibile, in corso d'anno, prendere decisioni di rilancio o contenimento della spesa attraverso opportune variazioni.

Il Piano Edilizio 2017-2019

Nella seduta del 25 novembre 2016 il CdA ha approvato le previsioni sulla realizzazione di **grandi opere** e sull'attività di **manutenzione straordinaria** (che confluiscono nel Piano Edilizio per la redazione del Programma triennale delle opere pubbliche 2017-2019, http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/opere_pubbliche/cda_251116_approvazione.pdf), nonché il budget di previsione per la manutenzione ordinaria e la termogestione e il piano triennale di acquisizioni/alienazioni patrimoniali.

La programmazione degli interventi è avvenuta in stretto legame con la programmazione finanziaria; in particolare il Piano Edilizio dal 2017 in poi imposta la copertura finanziaria degli interventi non più in funzione del momento di nascita dell'obbligazione contrattuale (indipendentemente dal momento di effettivo esborso), ma modulandola sull'esercizio in cui avverrà effettivamente il pagamento; in questo

modo, posto che si tratta di investimenti pluriennali e non di costi di esercizio da contabilizzare per competenza, si riesce a dare un quadro che, seppur previsionale, è maggiormente rappresentativo dei probabili futuri movimenti di cassa con evidenti benefici in termini di ottimizzazione del ciclo finanziario.

La programmazione 2017-2019 mira alla razionalizzazione e al completamento di quanto già progettato e finanziato in accordo con gli indirizzi strategici piuttosto che prevedere nuovi interventi; tende perciò alla conclusione delle opere in corso nel prossimo triennio nel rispetto dei singoli crono programmi:

- ✚ Nuova Biblioteca Umanistica in Piazza Brunelleschi, con l'attivazione della progettazione definitiva ed esecutiva e l'esecuzione dei lavori per lotti funzionali;
- ✚ Ampliamento, adeguamento e rifunzionalizzazione del Museo di Storia Naturale alla Specola;
- ✚ Miglioramento funzionale e adeguamento delle sedi di Agraria alle Cascine e Quaracchi;
- ✚ Completamento dei lavori per la ristrutturazione del complesso dell'Orbatello per l'area umanistica;
- ✚ Riqualficazione impiantistica e funzionale delle sedi di Architettura di S.Teresa e S.Verdiana;
- ✚ Attuazione dell'accordo con la Regione Toscana, Città Metropolitana di Firenze e Comune di Sesto Fiorentino per il trasferimento del liceo Agnoletti con l'avvio della progettazione per la costruzione di nuove aule nel polo di Sesto Fiorentino;
- ✚ Riqualficazione degli impianti volti al miglioramento delle prestazioni energetiche degli immobili;
- ✚ Restauro e riqualficazione dell'aula Schiff in via Capponi;
- ✚ Realizzazione della pista ciclabile e delle opere di urbanizzazione convenzionate nel polo di Sesto Fiorentino;
- ✚ Realizzazione della vasca di laminazione per l'eliminazione del rischio di esondazione del canale di cinta orientale nel polo di Sesto Fiorentino;
- ✚ Attuazione di un programma straordinario di messa a norma di una serie di edifici ai fini del rilascio del certificato di prevenzione incendi.

L'importo complessivo per la programmazione degli investimenti nel triennio 2017-2019 ammonta a 45.721.965,44 €, che trova copertura finanziaria nelle seguenti fonti:

ANNO	Fondi ESTERNI	UNIFI	Totale P.E.	Altri Capitali	Funzionamento
2017	6.677.509,74	3.318.819,05	9.996.328,79	2.494.135,16	77.515,06
2018	3.746.040,67	12.089.219,17	15.835.259,84	1.799.530,91	
2019		9.519.491,46	9.519.491,46	5.999.704,22	
TOTALE	10.423.550,41	24.927.529,68	35.351.080,09	10.293.370,29	77.515,06
Spese di investimento			€ 45.721.965,44		

Tavola 36. Investimenti opere pubbliche UNIFI per fonte di finanziamento (Fonte: Piano Edilizio 2017-2019)

Per quanto riguarda la **manutenzione ordinaria**, le previsioni per l'esercizio 2017 vedono incrementare la spesa dai 3.500.000,00 euro del 2016 ai 5.144.526,51 euro del 2017, a causa della ridefinizione dell'assetto contrattualistico relativo alla manutenzione ordinaria ed in particolare dell'adesione alla Convenzione CONSIP "Facility Management 4" per i servizi di manutenzione ordinaria degli impianti elettrici, idrico-sanitari, elevatori, antincendio, impianti speciali (comparto sicurezza), aree verdi (servizi di giardinaggio), servizi di disinfestazione. D'altra parte i nuovi contratti prevedono voci non presenti nei precedenti: manutenzione di tutte le reti gas, servizi di governo e manutenzione predittiva, con una ripercussione immediata sul costo previsto di manutenzione ordinaria non programmata, che passa dai 580.000,00 euro del 2016 a 280.000,00 euro del 2017 per attestarsi poi, a regime, a 150.000,00 annui. Le stesse considerazioni valgono per l'aumento dei costi per la **termogestione** che passano dai 5.065.000,00 euro del 2016 ai 5.400.000,00 euro del 2017 senza alcuna variazione nel triennio per la rinegoziazione del contratto che include ora la manutenzione ordinaria programmata degli impianti di climatizzazione (che prevedibile riduzione dei costi di manutenzione non programmata) e l'**efficientamento energetico**.

Le previsioni di budget per la gestione del **patrimonio immobiliare** non vedono sostanziali variazioni rispetto a quelle dello scorso esercizio i cui valori, per il triennio, sono sotto riportati:

	BUDGET 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019
Altre collaborazioni tecnico gestionali	€ 130.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00
Locazioni immobili	€ 843.814,00	€ 851.409,00	€ 314.164,00
Spese condominiali	€ 76.045,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00
Imposte di registro	€ 859.346,00	€ 9.003,00	€ 3.636,00
Tassa rimozione rifiuti solidi urbani	€ 1.590.000,00	€ 1.609.080,00	€ 1.628.872,00
Altri tributi	€ 38.550,00	€ 39.013,00	€ 39.481,00
Canoni licenze d'uso programmi	€ 7.320,00	€ 7.320,00	€ 7.320,00
TOTALE	€ 3.545.075,00	€ 2.710.825,00	€ 2.188.473,00

Tavola 37. Budget per la gestione del patrimonio immobiliare UNIFI (Fonte: CdA 25/11/2016)

In ragione della competenza tecnica e gestionale, il programma ricade direttamente nel Piano Integrato in corrispondenza della linea strategica connessa alla riqualificazione degli spazi.

La convenzione con la Regione Toscana per lo sviluppo della Rete dei Grandi Attrattori Culturali Museali

Richiamando l'affinità tra le politiche regionali in materia di valorizzazione dei beni e delle attività culturali e il Sistema Museale di Ateneo, recentemente sfociata nel ruolo conferito al Museo di Storia Naturale di capofila della Rete dei Grandi Attrattori Culturali Museali di ambito scientifico della Regione Toscana, nella seduta del 25 novembre 2016 il CdA ha approvato l'accordo tra Università degli Studi di Firenze e

Regione Toscana per la collaborazione ad un approccio integrato alla gestione e promozione del patrimonio culturale regionale, orientato alla programmazione sinergica di attività didattiche, servizi culturali, offerta di eventi e mostre, al fine di ottenere un aumento del numero di visitatori e del loro grado di soddisfazione, anche con l'obiettivo di favorire la crescita e l'occupazione.

Gli obiettivi della convenzione sono definiti di seguito:

- ✚ Ampliamento del primo nucleo della Rete dei Grandi Attrattori Culturali Museali di ambito scientifico conformemente al progetto;
- ✚ Elaborazione e realizzazione di un **piano integrato di attività educative** tra i musei appartenenti alla Rete;
- ✚ Censimento regionale sullo **stato della catalogazione dei beni** scientifici e naturalistici nei musei della Toscana;
- ✚ Elaborazione di un piano per l'avvio di **campagne di catalogazione standardizzata** (ICCD) e per l'adeguamento agli standard ICCD delle banche dati esistenti;
- ✚ Sviluppo del progetto museologico e museografico della **Specola**;
- ✚ Potenziamento dei servizi aggiuntivi all'interno del Sistema Museale dell'Università degli Studi di Firenze;
- ✚ Progettazione di una **mostra** – da esportare in almeno tre sedi estere – sul connubio tra arte e scienza in Toscana;
- ✚ Diffusione dei processi di **accountability** nei musei scientifici/naturalistici toscani;
- ✚ Definizione di un piano di iniziative da realizzare in occasione della **ricorrenza cinquecentesca della morte di Leonardo da Vinci** (2019);
- ✚ Sviluppo del **percorso museale di Villa La Quiete**.

Il progetto si realizza con il conferimento della Direzione Tecnica del Museo, in quanto obiettivo a rilevanza strategica dell'Area dirigenziale dei Servizi di Gestione del Patrimonio Museale e Archivistico, a dirigente messo a disposizione dalla Regione Toscana.

2. Performance Organizzativa

La programmazione strategica 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.

Non tutte le misure 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 da un lato declina direttamente in azioni gli indirizzi strategici laddove comportino un contributo amministrativo, 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.

È opportuno ricordare che, nel Piano strategico 2016-2018, l'ambito di azione del "Governare 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 "Governare 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 Piano Integrato precedente distingueva gli obiettivi dell'amministrazione in strategici o direzionali, declinati a cascata in azioni direttamente assegnate come obiettivi individuali ai responsabili delle strutture coinvolte nei processi interessati. Nel presente Piano delle Performance, a partire dall'obiettivo strategico (sia di impulso politico, sia direzionale) si definiscono gli obiettivi organizzativi con le relative azioni, indicatori e target, sulla base dei quali sarà valutata la performance organizzativa delle strutture. Con atto immediatamente successivo all'approvazione del Piano Integrato, sempre seguendo il principio della cascata in connessione con le azioni individuate, saranno attribuiti gli obiettivi operativi individuali. Questa lieve differenza di impostazione, oltre a rappresentare meglio l'integrazione cui l'Ateneo è pervenuto tra responsabilità politica e responsabilità amministrativo-gestionale, consente da un lato di calibrare con flessibilità l'apporto del singolo alle azioni di performance, declinandole in relazione all'effettivo profilo di competenza, e dall'altro di effettuare la valutazione della performance organizzativa (parte integrante della performance di Ateneo complessivamente intesa) in modo indipendente, ma sempre coerente con la valutazione del contributo individuale.

Il Piano Integrato si caratterizza per l'organicità e l'integrazione con tutti gli atti di programmazione di Ateneo (cfr. § 1.5), in particolare con la programmazione economica finanziaria per la sostenibilità concreta delle azioni e con il Programma per la Prevenzione della Corruzione (§ 3.2) in aderenza al quale sono individuati anche obiettivi organizzativi di trasparenza e prevenzione della corruzione.

2.1 Dalla programmazione integrata agli obiettivi organizzativi

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 programmabili nel triennio, focalizzandosi in particolare sulle attività dell'anno 2017, e dettando linee previsionali per il biennio successivo.

Gli obiettivi di performance amministrativa così individuati e le relative azioni con gli indicatori e i target sono assegnati alle strutture secondo gli attraversamenti dei processi individuati nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico Amministrative dell'Ateneo, generando una matrice che identifica:

- ✚ le missioni e gli indirizzi politico-strategici e direzionali con il documento che rappresenta la fonte programmatica (livello strategico-direzionale);
- ✚ gli obiettivi di performance organizzativa e la struttura responsabile del conseguimento dell'obiettivo;
- ✚ le azioni connesse agli obiettivi con l'indicazione delle strutture coinvolte, le risorse umane e finanziarie necessarie, gli indicatori e target per la valutazione (livello organizzativo, corrispondente al Piano delle Performance oggetto del Piano Integrato).

Missi oni	Livello strategico- direzionale			Livello organizzativo PIANO DELLE PERFORMANCE									Livello operativo	
	Derivazione obiettivo	Fonte	Obiettivo strategico/ organizzativo	Obiettivo organizzativo	Note	Rilevanza	Struttura Responsabile	Azioni	Strutture coinvolte	Indicatore	Target	Risorse Umane Finanziarie		
														Obiettivi individuali

Tavola 38. Matrice del Piano delle Performance 2017-2019 (allegato 2)

Il percorso di declinazione degli obiettivi sopra illustrato ha permesso di tradurre obiettivi strategici generali in obiettivi organizzativi assegnati alle strutture dell'Ateneo e successivamente in obiettivi individuali come illustra il modello dell'albero della performance:

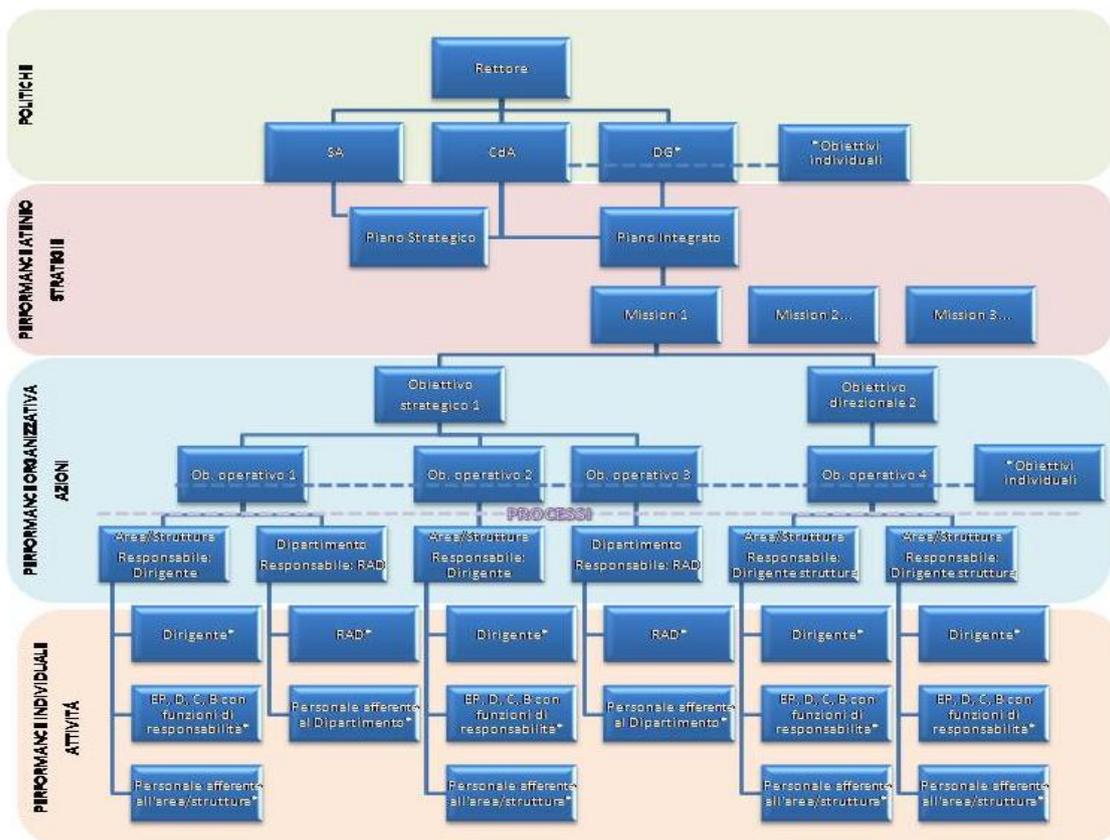


Fig. 5. L'albero delle performance

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.

2.2 Il Piano delle Performance

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 2.

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,

conseguenziale, come evidenziato nelle sezioni precedenti del Piano, alle valutazioni di ANVUR sui risultati dell'Ateneo rispetto a didattica, ricerca e terza missione, alle politiche di Ateneo in materia di qualità, alle osservazioni del Nucleo di Valutazione, nonché alle 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 preventivamente valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi affidati nell'annualità precedente 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.

Gli obiettivi sono classificati anche per **rilevanza**, ovvero in base all'impatto presunto sui bisogni degli stakeholders e alle possibili ricadute sui meccanismi di valutazione del sistema universitario (ad esempio per i parametri di assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario).

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).

In particolare per quanto riguarda i **Dipartimenti**, si reputa necessario promuovere un processo di miglioramento della capacità di spesa delle strutture dotate di autonomia gestionale, anche allineandone l'agire ai principi di contabilità economica in corso di implementazione. In particolare è condivisa la necessità di avviare una budgetizzazione dell'attività dipartimentale finalizzata ad erogare ad inizio esercizio una somma comprensiva di tutte le voci di spesa (dotazione, cofinanziamento, assegni, PIA), al fine di favorire la formazione, a livello di Dipartimento, di un bilancio per voci di spesa volto anche a valorizzare le vocazioni specifiche di ciascun Dipartimento, espresse nell'ambito delle linee strategiche di Ateneo. Il lavoro preparatorio costituirà il prevalente obiettivo di attività dei RAD nel corso del 2017.

Tra gli obiettivi figurano anche i **"Progetti Speciali di innovazione tecnologica e gestionale"** istituiti a seguito della recente integrazione dell'accordo sindacale relativo all'erogazione delle indennità di risultato (cfr. § 4.2), individuati annualmente dal Direttore Generale nell'ambito degli obiettivi strategici dell'Ateneo e finalizzati a perseguire il potenziamento, la reingegnerizzazione dei servizi, innovazioni tecnologiche e gestionali che comportino significative modifiche organizzative nell'attività ordinaria dell'organizzazione.

Tra gli obiettivi che si evidenziano per particolare rilevanza si citano:

- ✚ quelli **derivanti dalla Programmazione Triennale 2016-2018**, con impatto riferibile agli assi di intervento relativi al contenimento dei tempi di laurea (mediante il **supporto alle azioni di orientamento e tutorato** in itinere), alla **mobilità internazionale** degli studenti (attraverso l'implementazione di meccanismi incentivanti connessi all'acquisizione di CFU all'estero) e alla riqualificazione e ampliamento di spazi destinati alle attività didattiche;
- ✚ quelli di miglioramento della **comunicazione e servizi agli studenti**, rilevata quale area critica nelle indagini di customer satisfaction "Good Practice"; nella fattispecie si evidenzia il progetto speciale di innovazione tecnologica e gestionale relativo alla rifunzionalizzazione degli sportelli di segreteria studenti;
- ✚ quelli di sviluppo degli strumenti di supporto alla **valutazione della qualità della ricerca**, anche in funzione delle prossime tornate VQR, di crescente impatto sul FFO;
- ✚ le azioni di supporto all'avvio di una **valutazione qualitativa della didattica**, orientata ad agevolare la durata legale degli studi, ad evitare dispersioni e a favorire l'occupazione;
- ✚ il progetto speciale di innovazione tecnologica e gestionale connesso all'incremento degli **orari di apertura delle biblioteche**;
- ✚ la **conciliazione dei tempi vita-lavoro** con la sperimentazione del telelavoro quale esito dal piano delle azioni positive del CUG;
- ✚ l'elaborazione di un modello per l'assegnazione di un **budget unico a Dipartimenti e Scuole**;
- ✚ la mappatura dei processi individuati come a maggior rischio dal **Piano Anticorruzione**.

Molti degli obiettivi richiedono la collaborazione tra più strutture: per questi sono indicate la struttura responsabile del risultato e le strutture coinvolte. Le azioni di specifica competenza di ciascuna unità organizzativa coinvolta e il peso relativo delle azioni rispetto al raggiungimento dell'obiettivo saranno dettagliate a livello operativo, in fase di assegnazione degli obiettivi individuali.

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 con le previsioni del bilancio unico d'ateneo è garantita a monte dai documenti di pianificazione strategica e dallo stesso metodo di costruzione del Piano Integrato, che ha proceduto parallelamente alla programmazione finanziaria; il Piano delle Performance indica infatti le **risorse umane ed economiche** necessarie alla realizzazione degli obiettivi. L'azione definita, economicamente sostenibile, approvata col Piano Integrato, diventa impegnativa delle risorse stimate e

può così considerarsi immediatamente operativa. Oltre alle risorse dedicate, laddove non specificato si considerano fruibili per il raggiungimento degli obiettivi il personale e i budget già assegnati alle strutture, affidati al monitoraggio e gestione del Dirigente a ciascuna preposto.

Ferma restando la responsabilità individuale per gli obiettivi operativi che saranno attribuiti a cascata secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo (cfr. § 4), la performance organizzativa dell'Ateneo è misurata complessivamente e per singola struttura sulle percentuali di raggiungimento dei target stabiliti per le azioni relative agli obiettivi organizzativi e per struttura responsabile degli obiettivi.

2.3 Il processo di gestione del ciclo delle performance

Con l'acquisizione delle competenze relative alla valutazione della performance amministrativa delle università l'ANVUR ha intrapreso un'attività di studio e ascolto, mediata dai Nuclei di Valutazione/OIV, finalizzata a collocare organicamente la nuova funzione tra le attività valutative per le quali è stata istituita. Lo sforzo di semplificazione e integrazione promosso da ANVUR si traduce in una integrazione tra la programmazione strategica delle attività di ricerca, didattica e terza missione e la pianificazione della attività operative che confluiscono nel Piano Integrato delle Performance. La prima attività di analisi si è concentrata sulle relazioni dei Nuclei, che hanno messo in luce le criticità più rilevanti riscontrate dagli Atenei per una applicazione non meramente formale e burocratica della normativa; rispetto ai temi oggetto di attenzione, si ritiene utile esplicitarne l'interpretazione avvenuta nell'Ateneo fiorentino:

Temi	Criticità riscontrate dai Nuclei	UNIFI
Legittimazione interna (commitment)	Necessità di impostare un piano strategico di Ateneo cui conformare tutte le attività, comprese quelle amministrative	Con il Piano Strategico 2016-2018 tutta la comunità accademica è coinvolta nella sua realizzazione – cfr. § 1.5
	Carenza dell'integrazione tra programmazione strategica, di bilancio e della performance	Sebbene vi siano ancora margini di miglioramento, già da questo Piano Integrato si tenta una integrazione più sostanziale tra i diversi livelli – cfr. § 1.5
	Scarso coinvolgimento dei direttori di Dipartimento nella formulazione di proposte di obiettivi specifici per struttura	Da questo Piano Integrato i Direttori di Dipartimento sono chiamati, su impulso degli organi politici, a prevedere linee di sviluppo interne che saranno recepite nei successivi documenti di programmazione – cfr. § 2.2, allegato 2
	Assenza di obiettivi chiari e pertinenti rispetto alle finalità istituzionali	Sia la parte politica che l'amministrazione stanno acquisendo una cultura più profonda degli elementi del sistema; sussistono margini di miglioramento

	Necessità di una gestione attenta del flusso adeguato di informazioni all'interno dell'Ateneo e verso il Nucleo	Ampia rilevanza è stata data a questo aspetto, con flussi di interscambio costanti; sussistono margini di miglioramento
	Scarsa propensione degli Organi di Governo ad ascoltare le raccomandazioni del Nucleo	Come esplicitato nel Piano le raccomandazioni degli organismi di controllo costituiscono una importante fonte per la programmazione di politiche di miglioramento – cfr. § 1.4
	Limitato utilizzo dei risultati della valutazione e delle indagini sul benessere organizzativo nella definizione degli obiettivi	Le indagini sul clima, sulla soddisfazione degli stakeholder e sull'efficienza costituiscono una importante fonte per la programmazione di politiche di miglioramento – cfr § 1.2.5
Gestione del ciclo (management)	Necessità di rafforzare le strutture di supporto al Nucleo	In parte attuato con mobilità interne e valorizzazione del personale
	Definizione di obiettivi di performance esplicitamente collegati alle risorse economico-finanziarie necessarie per conseguirli	Sebbene vi siano ancora margini di miglioramento, già da questo Piano Integrato si tenta una integrazione più sostanziale – cfr. allegato 2
	Carenza di sistemi informativi adeguati a supporto di tutte le fasi del processo	Area di miglioramento; si dispone di sistemi per la valutazione individuale ma il raccordo di tutte le fonti informative per la programmazione e valutazione strategica e organizzativa richiede ancora un importante lavoro umano di raccolta, selezione e interpretazione dei dati
	Obiettivi spesso poco sfidanti e mancata volontà di differenziare la valutazione per evitare che si attestino in modo generalizzato su valori omogenei	Sussistono margini di miglioramento
	Scarso raccordo con i sistemi di controllo interni e tra controllo strategico e controllo di gestione	Area di miglioramento che potrà beneficiare anche del rafforzamento dei sistemi informativi
	Debole condivisione delle informazioni relative al ciclo della performance tra tutti gli attori coinvolti	L'Ateneo ha svolto un importante lavoro di comunicazione e diffusione su questi temi che regolano anche, ma non solo, l'incentivazione economica e la valorizzazione del personale
	Mancanza di integrazione performance – trasparenza – anticorruzione	L'amministrazione prevede specifici obiettivi di performance legati alla trasparenza e integrità, che sono anche elementi di valutazione dei comportamenti
Funzionamento del ciclo di performance	Difficoltà di collegare gli obiettivi strategici a quelli operativi	Il collegamento avviene attraverso il sistema della cascata
	Difficoltà di connessione tra performance organizzativa e individuale	Il collegamento è garantito dalla cascata; in questo Piano Integrato si distingue meglio la performance organizzativa delle strutture da quella individuale dei

	dirigenti
Disallineamento delle tempistiche di bilancio e performance	I due sistemi di gestione hanno confronti a distanza, mentre sarebbe necessario consolidare una rete su questi temi
Problematicità nel fronteggiare i ritardi nelle varie fasi del ciclo di gestione della performance	Area di miglioramento, legata principalmente alla capillare assegnazione a cascata degli obiettivi e conseguenti tempi di monitoraggio e valutazione
Complessità nell'introdurre target che consentano una verifica puntuale dei risultati effettivamente raggiunti	Area di miglioramento
Manca di obiettivi trasversali	La trasversalità delle competenze ed in parte delle funzioni è connaturata alla logica di processo introdotta nell'amministrazione con la riorganizzazione, così come la tensione verso risultati comuni, che dunque generano obiettivi trasversali (orizzontalmente sui processi, verticalmente tra strutture)
Assenza di sistemi di reportistica della performance efficaci	Area di miglioramento che potrà beneficiare di un rafforzamento dei sistemi informativi; attualmente richiede ancora un importante lavoro umano di raccolta, selezione e interpretazione dei dati

Tavola 39. Principali criticità relative al ciclo di performance

Le criticità osservate sono le difficoltà che anche il nostro Ateneo ha incontrato nel cercare di rendere il ciclo delle performance effettivo e integrato; per alcune voci si ritiene che l'Ateneo stia maturando una visione più completa e diffusa (ad esempio il coinvolgimento di tutti gli attori), mentre permangono margini di miglioramento, soprattutto sotto il profilo della robustezza del sistema di definizione di obiettivi, indicatori e target, costanza dei monitoraggi, tempestività nella previsione di azioni correttive della programmazione.

3. Misure di prevenzione del rischio

Il risk management, o processo di gestione del rischio, è l'insieme di attività, metodologie e risorse che consentono di mantenere in salute l'organizzazione garantendo il controllo delle minacce di varia natura a cui è potenzialmente esposta. L'efficacia del sistema di risk management in una organizzazione non è legata tanto all'autorità con cui reprime eventuali atti in grado di causarle danno sotto diversi profili, quanto alla capacità di anticipare gli scenari in cui tali evenienze potrebbero verificarsi e dunque programmare misure di prevenzione dei rischi.

La funzione del risk management è quella di proteggere e incrementare il valore di un'organizzazione a vantaggio dei suoi stakeholder, mediante la predisposizione di metodologie che consentono lo svolgimento coerente e costante di ogni futura attività, il miglioramento del processo decisionale nonché la pianificazione e creazione di priorità. Il risk management consente inoltre di allocare e utilizzare in modo più efficiente le risorse disponibili con conseguente protezione del patrimonio, dell'immagine e del know how dell'organizzazione, ottimizzandone l'efficacia operativa.

In questa accezione, il risk management è chiaramente connesso alle strategie di miglioramento della performance dell'organizzazione, che nel loro complesso non possono prescindere da un'attenta analisi del livello di esposizione dell'Amministrazione al rischio. È pertanto opportuno elaborare per ogni ambito di attività un processo di risk management che si sviluppa nelle seguenti fasi:

- ✚ Identificazione del rischio;
- ✚ Stima e valutazione del grado di rischio;
- ✚ Trattamento del rischio.

Ogni organizzazione tara la gestione del rischio sulla base dell'analisi del proprio contesto interno ed esterno (individuando debolezze e minacce in termini di analisi SWOT); nei paragrafi successivi si espongono le scelte dell'Ateneo fiorentino rispetto ai principali ambiti di rischio identificati e le relative azioni di prevenzione e contrasto (§ 3.1). L'applicazione più cogente di questo processo nelle pubbliche amministrazioni riguarda in misura fondamentale il rischio di corruzione, sicuramente tra i più infidi e pericolosi, in quanto in grado di minare dall'interno le dotazioni frutto della contribuzione pubblica, la capacità di soddisfare le esigenze dei cittadini ed il buon nome dell'ente; una sezione specifica di questo capitolo presenta dunque, in forma coordinata con i contenuti sviluppati nei precedenti capitoli del Piano Integrato, il Programma Triennale della Prevenzione della Corruzione (di cui alla L. 190/2014) dell'Ateneo fiorentino (§ 3.2).

3.1 Azioni integrate di risk management nell'Ateneo fiorentino

L'Università di Firenze ha nel tempo definito prassi di gestione di una serie di rischi generici, potenzialmente dannosi per tutte le organizzazioni, già identificati dal legislatore, e rispetto ai quali sono previsti obblighi normativi in parte predeterminati: rischi per la sicurezza e salute dei lavoratori (D.Lgs. 81/2008), rischi per la sicurezza dei sistemi informatici (D.Lgs. 82/2005), rischi di corruzione (L. 190/2012).

Tuttavia, più di recente l'Ateneo ha cominciato a riflettere su un sistema organico e indipendente di risk management, in grado di intercettare, censire e prevenire i rischi specifici per l'organizzazione, quali ad esempio il rischio di inesigibilità dei crediti relativi ai progetti di ricerca o di decontribuzione studentesca, il valore della reputazione e dell'immagine dell'ateneo ai fini della sua stabilità e crescita.

Il processo di risk management non è ancora propriamente formalizzato nell'organizzazione di Ateneo, ma si basa sulla mappatura e reingegnerizzazione dei processi, e attraverso tavoli di confronto coinvolge nell'identificazione, nella valutazione e nel trattamento del rischio tutti gli attori implicati nei processi e nelle decisioni ognuno per le rispettive competenze: Organi, Direttori di Dipartimento, Dirigenti, RAD, responsabili di processo. Sotto questo versante il processo di integrazione delle competenze si è avviato, anche se necessita senz'altro di ulteriore impulso per coordinare la riflessione sugli ambiti di rischio, gli strumenti metodologici di analisi e trattamento, i sistemi di auditing interno e l'utilizzo strategico delle informazioni rilevate.

La gestione del rischio di danni economici

Costituisce un esempio di risk management perfezionatosi nel corso del 2016 l'esame dei rischi relativi all'esigibilità dei crediti dei progetti di ricerca, verifica dell'utilizzo e della consistenza appropriata del fondo rischi e proposta di eventuali azioni correttive da attuare in Ateneo.

I crediti in esame sono stati suddivisi in 4 categorie:

- ✚ Crediti relativi all'utilizzo di carte di credito aziendali: derivanti dalla mancata regolarizzazione di spese effettuate con carte di credito aziendali. Le spese, se rispondenti a quanto previsto dai regolamenti di Ateneo e più in generale alla normativa vigente in materia di acquisti di beni e servizi, potranno essere regolarizzate su fondi di cui è titolare il soggetto cui è intestata la carta di credito o su cui tale soggetto è comunque legittimato ad agire in virtù di un'apposita autorizzazione del titolare dei fondi. Nei casi invece in cui le spese sostenute non rientrano tra quelle ammissibili, non potranno che essere rimborsate da parte del soggetto che le ha sostenute,

al limite anche attraverso l'applicazione di una trattenuta sullo stipendio. Con l'approvazione del nuovo regolamento sull'uso delle carte di credito, che di fatto, prevede l'eliminazione delle carte di credito aziendali e la loro sostituzione con carte cosiddette "individual billing", cioè gravanti sui conti correnti dei singoli intestatari, è stato eliminato il rischio che possano ripetersi situazioni come quelle sopra descritte.

- ✚ Crediti registrati due volte anziché una sola: si tratta di crediti che sono stati iscritti due volte in bilancio. Nella maggior parte dei casi l'errore è avvenuto nella fase di passaggio dalla contabilità finanziaria a quella economica (errata riconciliazione). Le somme suddette dovranno essere recuperate dalle dotazioni o comunque da altre risorse che annualmente vengono assegnate ai Dipartimenti e alle altre strutture dotate di autonomia gestionale.
- ✚ Crediti relativi a spese non riconosciute o non rendicontate: si tratta di crediti relativi a spese che non sono state riconosciute in sede di rendicontazione o che non è stato possibile rendicontare. L'importo sarà coperto attraverso l'utilizzo di disponibilità presenti sui budget delle Strutture su cui è iscritto il credito.
- ✚ Altro: crediti non rientranti nelle precedenti categorie: si tratta di crediti di variegata natura, in parte connessi all'esito di contenziosi, in parte a previsioni di finanziamento non concretizzatesi.

Le motivazioni che avevano portato allo stralcio dei crediti con l'approvazione del bilancio d'esercizio 2015 risultavano dovute principalmente a errata registrazione del credito o spese non riconosciute o non rendicontate che portano poi alla non erogazione di quanto previsto da parte dell'Ente finanziatore.

La Commissione, in linea con il proprio mandato, ha quindi ritenuto opportuno porre la propria attenzione in primo luogo sull'individuazione dei presupposti che rendono un credito iscrivibile in bilancio ed illustrare, in un apposito documento e con alcuni esempi pratici, le fattispecie più comuni in Ateneo, approfondendo inoltre quali sono i documenti necessari per l'iscrizione del credito in bilancio e quali non possono essere considerati dei documenti ufficiali.

Oltre a questo sono state fornite una serie di azioni per il monitoraggio dei crediti iscritti in bilancio, attraverso un periodico controllo dell'effettivo realizzo.

Attraverso apposite indicazioni relative alla gestione del progetto è stato sottolineato come fondamentale il rispetto delle Linee Guida del progetto e/o nel bando e/o nel budget e/o nell'allegato scientifico (aderenza tra il dichiarato ai fini del finanziamento e spesa effettiva) e che la corretta gestione ricade nella sfera di competenza del Dirigente/Responsabile della Struttura sul cui budget è assegnata la gestione amministrativo-contabile del progetto.

L'affidamento della rendicontazione dei programmi finanziati dalla UE, dei fondi strutturali, dei fondi misti erogati dall'Europa e dai Ministeri Nazionali e dei fondi regionali FAS ad una struttura dell'Area Ricerca ridurrebbe senza dubbio il rischio di errata rendicontazione e quindi di eventuali danni economici per l'Ente.

La gestione del rischio di danni reputazionali

La reputazione di un'organizzazione misura la forza delle relazioni che la stessa intrattiene con i propri stakeholder. Ogni momento di contatto con i propri portatori di interesse costituisce potenzialmente una fonte di rischio reputazionale; ogni interazione infatti può avere sulla reputazione effetti positivi o negativi. Le esperienze (dirette o mediate) fatte con l'organizzazione sedimentano negli stakeholder sentimenti e aspettative circa i futuri comportamenti dell'organizzazione stessa.

Questo è ancor più vero per una Pubblica Amministrazione, per la quale gli effetti di un danno reputazionale finiscono per riverberarsi anche sugli interessi pubblici perseguiti e più in generale sulla sua funzione istituzionale, la sua mission. In tale ottica l'Ateneo fiorentino ha adottato alcune iniziative per la gestione del rischio reputazionale, anche in rispetto alla normativa vigente, volte a minimizzare tale tipologia di rischio:

- ✚ **Codice di comportamento:** l'Ateneo ha adottato il [Codice di comportamento emanato con D.R. n. 98 prot. n. 16906 del 8 febbraio 2016 dell'Università degli Studi di Firenze](#). Il Codice, oltre a rappresentare una delle "azioni e misure" principali di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione a livello decentrato, è uno strumento utile nella definizione di principi e valori etici di coloro che operano all'interno dell'Ateneo (non solo il personale strutturato ma chiunque intrattenga rapporti con l'Ateneo Fiorentino) correlando l'importanza dei ruoli e delle responsabilità alla delicatezza ed alla rilevanza degli interessi. Si tratta di un documento che definisce il codice di condotta cui devono attenersi le persone che a qualunque titolo operano nell'Università, per evitare effetti distorsivi dell'esercizio dell'attività amministrativa che potrebbero avere conseguenze anche sull'immagine istituzionale dell'Ateneo.
- ✚ **Piano della Comunicazione 2016/2017:** il Piano della Comunicazione, quale strumento di *reputation building* è il documento attraverso il quale l'Ateneo presenta ai propri interlocutori le linee di sviluppo e di investimento dando piena trasparenza all'attività dell'Ateneo su strategie e obiettivi per lo sviluppo della ricerca, della didattica, della terza missione, nell'ottica del perseguimento della qualità, favorendo la condivisione, l'interazione, la semplificazione a servizio dei propri utenti e della comunità tutta. Il Piano contiene inoltre misure specifiche di

prevenzione del rischio in quanto in esso viene definita la policy di Ateneo in materia di comunicazione web, social, relazioni con i media, utilizzo del logo.

- ✚ **Manifesto dei Valori:** nel Piano strategico 2016 – 2018 è prevista una specifica azione riguardante la formalizzazione del sistema valoriale d'Ateneo e sviluppo di sistemi di responsabilità sociale e culturale. Si tratta di un progetto che, alla fine di un percorso partecipato con tutta la comunità universitaria, permetterà la stesura del Manifesto dei Valori dell'Università degli Studi di Firenze. L'individuazione e la misurazione di questi valori consente di determinare il livello di coerenza del contesto in cui opera l'Ateneo fiorentino con l'ambiente di riferimento interno ed esterno in relazione a tutte quelle dimensioni lavorative e di servizi diversificati che vanno prese in considerazione ma soprattutto in relazione alla missione dell'Ateneo. I valori individuati, intesi come un sistema di credenze e di atteggiamenti durevoli e soprattutto su cosa è opportuno perseguire nella vita professionale e studentesca, andranno a costituire quell'insieme di criteri che guidano il comportamento delle persone orientandole e supportandole.
- ✚ **Indagini customer satisfaction:** la somministrazione di questionari di customer satisfaction attraverso la partecipazione progetto Good practice e le indagini interne ai singoli dipartimenti, quale misura di reputation monitoring, hanno permesso di individuare possibili criticità e di prevedere l'insorgere di eventuali situazioni critiche con la possibilità di approntare le conseguenti misure correttive.

La gestione dei rischi per la salute e sicurezza

Per sicurezza sul lavoro si intende la situazione in cui il lavoratore è messo in condizioni di lavorare con la minore esposizione possibile al rischio di incidenti che possono causare danno alla propria salute, attraverso accorgimenti, strumenti e tecniche di lavoro che forniscono un ragionevole grado di protezione di fronte a tali evenienze.

Il D.Lgs. 81/2008 in particolare dà indicazioni ad enti pubblici e privati sui modelli di organizzazione e di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro al fine di garantire sia il rispetto degli standard legislativi che il miglioramento dei livelli di salute e sicurezza.

La valutazione dei rischi è uno degli aspetti della sicurezza sul lavoro sul quale il D.lgs.81/2008 definisce in modo non solo gli obblighi del datore di lavoro ma anche come procedere per garantire una corretta valutazione dei rischi presenti nel luogo di lavoro sulla base anche degli aspetti tipici dell'attività lavorativa in questione. Valutare i rischi all'interno di una pubblica amministrazione vuol dire osservare tutti gli aspetti definiti dalla normativa e attuare le misure obbligatorie per ridurre tali fattori di rischio per la tutela

della sicurezza dei lavoratori, ma anche a definire le azioni relative alla formazione e soprattutto all'informazione inerente gli eventuali rischi nello svolgimento delle attività lavorative.

Con questi scopi l'Università di Firenze ha dedicato una delle sezioni del sito dell'Università di Firenze alla tematica della sicurezza sul luogo di lavoro. Infatti dalla home page è possibile accedere direttamente al portale per la sicurezza in ateneo, "**Ateneo Sicuro**" (<http://ateneosicuro.unifi.it/>). Qui vengono riportati e costantemente aggiornati contenuti relativi alla gestione della sicurezza, la formazione, la gestione dei lavori e la documentazione relativa alla gestione della Sicurezza e Salute nei Luoghi di Lavoro di ciascun Dipartimento presente nei vari archivi tematici (accessibile mediante autenticazione).

L'Ateneo, con decreto n. 307 del 7 aprile 2016, ha emanato il nuovo Regolamento di ateneo per la sicurezza e la salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro che ha individuato sulla base della nuova organizzazione di Ateneo, le figure che devono farsi carico di **responsabilità specifiche**.

All'interno della nuova organizzazione tra le strutture di Staff del Direttore Generale è stata creata l'Unità di processo Servizio Prevenzione e Protezione quale struttura prevista ex lege a supporto del datore di lavoro e destinata ad operare in quale funzione trasversale in considerazione dei processi di referenza.

L'Unità di Processo Attuazione Piano Formativo e SIAF hanno predisposto, con la collaborazione del Servizio Prevenzione e Protezione, un nuovo portale per la **formazione** online rivolta al personale dell'Università di Firenze adattando uno specifico pacchetto di formazione e-learning di base sulla sicurezza alla realtà dell'ateneo. Dal 22 giugno 2016 è stato attivato infatti il corso in modalità e-learning in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro secondo quanto previsto dal D.Lgs. 81/08 per docenti, ricercatori, assegnisti, tecnici amministrativi e collaboratori ed esperti linguistici. Nei circa 6 mesi del 2016 sono stati formati circa 3.440 studenti in 101 corsi organizzati.

La gestione del rischio di danni ai sistemi informativi

Nel rispetto delle prescrizioni di cui all'art. 51 del Codice dell'Amministrazione Digitale relative alla sicurezza e alla operativa dei continuità dei sistemi informatici, il Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF) ha adottato una serie di protocolli relativi a incidenti ed abusi.

Le stazioni di lavoro connesse alla Rete di Ateneo e, tramite la Rete del GARR, alla Rete INTERNET possono essere sia oggetto che soggetto di incidenti informatici e di abusi con conseguenti danni significativi a reti e sistemi o terzi. Gli incidenti informatici che hanno come origine stazioni di lavoro connesse alla Rete di Ateneo emergono normalmente per segnalazioni dall'esterno; in alcuni casi sono invece rilevati da monitoraggi interni. Le denunce esterne arrivano ai referenti della Rete di Ateneo o ad

indirizzi di posta elettronica standard a ciò adibiti, e possono provenire da servizi di Stato, servizi CERT (italiani o stranieri), enti con un ruolo specifico (protezione proprietà intellettuale, controllo dello spamming, siti centralizzati di firewall ecc.), responsabili di servizi, o privati. Il monitoraggio interno avviene mediante monitoraggio di rete, monitoraggio di server, scanning selettivi. Gli abusi possono essere causati da virus o worm sulle stazioni di lavoro, intrusioni dall'esterno, azioni non corrette; a fronte delle denunce o segnalazioni è responsabilità dei referenti della rete assegnata all'Università e della sicurezza di intraprendere le azioni opportune per impedire l'abuso e il perpetrarsi dei danni provocati in rete. Per far fronte a tali situazioni SIAF ha approntato specifici protocolli da seguire in condizioni critiche, quali virus, violazioni del copyright, danni e azioni ostili sulla rete (<http://siaf.unifi.it/vp-332-gestione-sicurezza.html>). In base a tali protocolli per la gestione degli incidenti informatici, alcuni indirizzi IP vengono bloccati per impedire che le stazioni di lavoro coinvolte continuino a generare traffico anomalo sulla rete provocando danno ad altri utenti e conseguenti ulteriori segnalazioni di abuso. Lo sblocco dell'indirizzo IP può avvenire, su richiesta del responsabile della macchina, dopo aver provveduto a rimuovere la causa dell'incidente.

Inoltre quale misura di prevenzione del rischio sono state fornite indicazioni agli utenti per la sicurezza informatica e per la salvaguardia delle proprie stazioni di lavoro (responsabilità diffusione virus, aggiornamento software, blocchi: <http://siaf.unifi.it/vp-332-gestione-sicurezza.html>).

3.2 Il programma di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza

In questa sezione del Piano Integrato è esposto il programma dell'Ateneo in adesione alla strategia nazionale di prevenzione della corruzione, diretta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e contenuta nel Piano Nazionale Anticorruzione 2016. Le azioni si integrano con gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, nell'ottica di rendere le misure di prevenzione una costante comportamentale ed organizzativa a garanzia dell'integrità dell'ente, prerequisite indispensabile per la sua efficienza e la sua crescita.

Il programma tiene conto degli elementi emersi dall'analisi del contesto esterno ed interno (§ 1.2), effettua la valutazione dei rischi di *maladministration* a cui l'Ateneo potrebbe essere esposto (§ 3.2.1), e conseguentemente adotta metodi di trattamento dei rischi individuati (§ 3.2.2), che saranno di duplice tipo:

- ✚ misure di prevenzione oggettiva, che mirano, attraverso soluzioni organizzative, a ridurre i rischi potenziali di improprio condizionamento delle decisioni pubbliche in funzione di interessi privati;
- ✚ misure di prevenzione soggettiva, volte a garantire la posizione di imparzialità dei funzionari che partecipano all'adozione di atti amministrativi.

Nell'Ateneo fiorentino, la rete dei soggetti coinvolti nel programma di contrasto alla corruzione, tenuto conto delle attribuzioni di legge, comprende le seguenti competenze e responsabilità:

Organi di indirizzo

Gli organi di indirizzo dispongono la nomina del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e l'adozione del Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione.

Il Rettore con DR 328 del 19 aprile 2016 ha nominato la dott.ssa Maria Giulia Maraviglia quale Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019, predisposto nel rispetto del Piano Nazionale Anticorruzione 2016, si sostanzia nel presente Piano Integrato, contestualmente al quale viene approvato dal CdA.

Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Come di norma, nell'Ateneo fiorentino il **Responsabile per la Prevenzione della Corruzione** svolge anche le funzioni di Responsabile per la **Trasparenza**. Il responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione. In relazione alla loro gravità, il responsabile segnala i casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi in materia di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, all'ufficio di disciplina, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare. Il responsabile segnala altresì gli inadempimenti al vertice politico dell'amministrazione, all'OIV ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità. Sono assicurati al RPCT poteri effettivi di interlocuzione nei confronti di tutta la struttura, sia nella fase della predisposizione del Piano e delle misure sia in quella del controllo sulle stesse. In caso di ripetute violazioni del PTPC sussiste la responsabilità dirigenziale e per omesso controllo, sul piano disciplinare, se il RPCT non prova di aver comunicato agli uffici le misure da

adottare e le relative modalità e di aver vigilato sull'osservanza del Piano. Resta immutata, in capo al RPCT, la responsabilità di tipo dirigenziale, disciplinare, per danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione (art. 1, co. 12 della L. 190/2012), in caso di commissione di un reato di corruzione, accertato con sentenza passata in giudicato, all'interno dell'amministrazione. Il RPCT può andare esente dalla responsabilità ove dimostri di avere proposto un PTPC con misure adeguate e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza dello stesso.

Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza

Il RPCT è supportato dall'Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza (<http://www.unifi.it/cercachi-str-101253.html>), istituito con D.D. n. 1864 (49945) del 12 luglio 2013.

La struttura, così come la funzione dirigenziale relativa, è trasversale all'intera organizzazione, e il personale che vi afferisce possiede qualità e competenze adeguate all'importante compito che assolve; tuttavia, perchè l'attività di accompagnamento e controllo possa essere pienamente efficace, dovrà essere implementata con procedure e mezzi tecnici consoni alla sua onerosità e pervasività. Anche con questo scopo, l'ufficio collabora con l'Area Programmazione Organizzazione e Controllo, all'interno della quale risiedono competenze multidisciplinari adatte a supportare le attività di programmazione e monitoraggio. L'ufficio si avvale inoltre dei contributi del personale incaricato nelle diverse strutture di organizzare e trasmettere il materiale soggetto a pubblicazione.

Il RPCT affiancato dall'ufficio ha mappato i processi di elaborazione del Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (allegato 3).

Dirigenti e Responsabili Amministrativi Dipartimentali (RAD)

Tra i compiti dei dirigenti vi è quello di concorrere alla definizione di misure idonee a prevenire e a contrastare i fenomeni di corruzione fornendo anche informazioni necessarie per l'individuazione delle attività nelle quali è più elevato il rischio corruttivo e provvedendo al loro monitoraggio.

Ai dirigenti e ai RAD dell'amministrazione è imputata la responsabilità del tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

Negli atti di conferimento degli incarichi sono riportati gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione a ciascuno demandati, che, come stabilito dalla più recente normativa e già previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo (cfr. § 4), figurano necessariamente tra gli obiettivi

di performance relativi alla propria funzione e pertanto sono oggetto di valutazione anche ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato. Il mancato raggiungimento dei suddetti obiettivi determina responsabilità dirigenziale ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e se ne tiene conto ai fini del conferimento di successivi incarichi (art. 14, comma 1 quater, D.Lgs. 33/2013). I dirigenti rispondono inoltre direttamente della mancata attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ove il RPCT dimostri di avere effettuato le dovute comunicazioni agli uffici e di avere vigilato sull'osservanza del Piano.

Referenti

Con D.R. n. 41 del 23 gennaio 2014 sono stati individuati per ciascuna area dirigenziale e per i Dipartimenti i referenti per l'anticorruzione, che hanno il compito di coadiuvare il RPCT nella definizione e nell'attuazione delle strategie finalizzate a prevenire e contrastare fenomeni corruttivi e nel monitoraggio. Più recentemente (nota prot. n. 61333 del 27/04/2016) il RPCT di Ateneo ha provveduto ad effettuare una ricognizione dei nominativi dei referenti nelle varie strutture, anche a seguito dei mutamenti intervenuti con la riorganizzazione (allegato 4).

Tuttavia con la riforma della disciplina sulla trasparenza l'amministrazione è chiamata ad adottare atti organizzativi che consentano ufficialmente al RPCT di avvalersi del personale di altri uffici, in maniera tale da integrare differenti competenze multidisciplinari e creare così un modello a rete, in cui il RPCT possa effettivamente esercitare poteri di programmazione, impulso e coordinamento e la cui funzionalità dipende dal coinvolgimento e dalla responsabilizzazione di tutti coloro che, a vario titolo, partecipano dell'adozione e dell'attuazione delle misure di prevenzione.

Responsabile dell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti (RASA)

Ogni stazione appaltante è tenuta a nominare il soggetto responsabile (RASA) dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante stessa. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Per l'Università degli Studi di Firenze la funzione di RASA è svolta dalla sig.ra Caterina Mariotti (<http://www.unifi.it/cercachi-per-2800.html>).

Dipendenti

Un forte coinvolgimento dell'intera struttura in tutte le fasi di predisposizione e di attuazione delle misure anticorruzione è imprescindibile per favorirne la piena efficacia. Si rammenta che l'art. 8 del d.p.r. 62/2013

prevede un dovere di collaborazione dei dipendenti nei confronti del RPCT, dovere la cui violazione è sanzionabile disciplinarmente e da valutare con particolare rigore.

3.2.1 La valutazione del rischio corruzione

La valutazione del rischio di corruzione permette di stimare le probabilità che il rischio si verifichi e le aree di attività più soggette a tale rischio. Prendendo come riferimento i Principi e le Linee Guida UNI ISO 31000:2010, la valutazione del rischio in Ateneo è stata effettuata catalogando i processi attuati dall'amministrazione in aree di rischio, identificando i rischi potenziali associati a ciascun processo, e calcolando le probabilità che il rischio si realizzi e le eventuali conseguenze.

Identificazione dei rischi

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. Come già accennato, a partire dal 2015 le funzioni tecnico-amministrative dell'Ateneo sono state riorganizzate in logica di processo.

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, confluito nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo (approvate dal CdA nella seduta del 11 febbraio 2015, emanate con Decreto del Direttore Generale n. 344/2015, prot. 25649).

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, ne sono state individuate ulteriori cinque, caratteristiche della realtà dell'Ateneo:

Acquisizione e progressione del personale	Aree di rischio generale
Affidamento di lavori, servizi e forniture	
Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari	
Autorizzazioni	
Gestione del patrimonio	Aree di rischio specifiche
Finanziaria	
Ricerca, Innovazione e trasferimento delle conoscenze	
Didattica	

Tavola 40. Aree di rischio corruzione dell'Ateneo fiorentino

Una volta catalogati i processi esposti al rischio di eventi corruttivi 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 (allegato 5).

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:

-  impatto economico;
-  impatto organizzativo;
-  impatto reputazionale.

La probabilità e l'impatto sono misurati su scala a cinque valori; 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, secondo la matrice seguente:

Probabilità	Impatto				
	Molto basso	Basso	Medio	Alto	Altissimo
Altissima	Medio	Alto	Altissimo	Altissimo	Altissimo
Alta	Medio	Medio	Alto	Alto	Altissimo
Media	Basso	Medio	Medio	Alto	Altissimo
Bassa	Molto basso	Basso	Medio	Medio	Alto
Molto bassa	Molto basso	Molto basso	Basso	Medio	Medio

Tavola 41. Matrice di calcolo del rischio

Ponderazione dei rischi

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 (allegato 6). 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.

3.2.2 Il trattamento del rischio corruzione

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.

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;
- ✚ 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 di performance, con l'indicazione delle aree coinvolte, delle azioni da intraprendere e degli indicatori (allegato 2 – Piano delle Performance).

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.

3.2.3 Misure obbligatorie di prevenzione del rischio corruzione

Di seguito si dà conto delle modalità di attuazione nell'Ateneo fiorentino delle misure obbligatorie di prevenzione del rischio di corruzione.

Codice di comportamento

L'adozione di un codice di comportamento è considerata una misura di prevenzione fondamentale in quanto le norme in essi contenute regolano in senso legale ed eticamente corretto il comportamento dei dipendenti e, per tal via, indirizzano l'azione amministrativa.

Il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 62 del 2013) si applica ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni, ai titolari di organi e incarichi, e ai collaboratori dell'ente a qualsiasi titolo, compresi quelli di imprese fornitrici di beni o servizi o che realizzano opere in favore dell'amministrazione. Per il personale in regime di diritto pubblico le disposizioni del codice assumono la valenza "di principi di comportamento" in quanto compatibili con le disposizioni speciali.

L'Università degli Studi di Firenze ha adottato il proprio codice di comportamento con D.R. 98 (16906) dell'8 febbraio 2016 (http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/dr98_codice_comportamento_090216.pdf).

Gestione del conflitto di interesse

Le misure adottate per la gestione dei conflitti d'interesse sono individuate dal legislatore come strumento primario di prevenzione dei fenomeni corruttivi. Il conflitto di interesse si verifica tutte le volte che un interesse diverso da quello primario della pubblica amministrazione (patrimoniale o meno) si presenta come capace di influenzare l'agire del soggetto titolare dell'incarico, nei seguenti modi:

- ✚ **conflitto di interesse attuale (o reale):** si manifesta durante il processo decisionale del soggetto decisore, quando l'interesse primario (pubblico) e quello secondario (privato) entrano in conflitto proprio nel momento in cui è richiesto al soggetto decisore di agire in modo indipendente, senza interferenze;
- ✚ **conflitto di interesse potenziale:** si configura quando il soggetto decisore, avendo un interesse secondario, anche a seguito di promesse, accettazione di un regalo o di un'altra utilità, può arrivare a trovarsi, in un momento successivo, in una situazione di conflitto di interesse reale;
- ✚ **conflitto di interesse apparente (o percepito):** si avverte quando la pubblica fiducia nei confronti del soggetto decisore viene minata dal pensiero che l'interesse primario possa venire

compromesso da interessi secondari di varia natura (es. sociali e finanziari), anche se non se ne ravvisano effettivamente.

Di seguito si presentano le principali misure di gestione del conflitto di interesse nei rapporti di lavoro con l'Ateneo.

Conflitto di interesse - obbligo di astensione

Il codice di comportamento adottato dall'Università degli Studi di Firenze disciplina le modalità di gestione del conflitto d'interesse nei rapporti di lavoro con l'Ateneo.

Il dipendente è tenuto a comunicare al Responsabile dell'ufficio di appartenenza (o al Dirigente) quando ritiene sussistere un conflitto, anche potenziale, tra le attività del proprio ufficio e un interesse personale proprio o degli altri soggetti indicati (coniuge, conviventi, parenti, affini entro il secondo grado, soggetti o organizzazioni con i quali esistano ragioni di convenienza). La comunicazione è resa tempestivamente in forma scritta prima di compiere atti e contiene ogni informazione utile a valutare la rilevanza del conflitto. Il Responsabile (o il Dirigente) può decidere la sostituzione del dipendente nel compimento di quell'attività nel caso in cui ritenga sussistere il conflitto di interesse o di avocare a sé la responsabilità del procedimento e la decisione finale nei casi in cui le disposizioni di legge prevedono l'obbligo di astensione (art. 6 bis L. 241/1990, art. 7 D.P.R. 62/2013), ovvero di confermare l'esecuzione del compito in capo al dipendente, dandone adeguata motivazione. La violazione della norma dà luogo a responsabilità disciplinare del dipendente, oltre a poter costituire fonte di illegittimità del procedimento amministrativo e del provvedimento finale.

Conflitto di interesse – attività extra impiego e collaboratori

Come da norma di legge (art. 53 D.Lgs. 165/2001), la verifica dell'insussistenza di situazioni (anche potenziali) di conflitto di interessi è svolta sia per i dipendenti dell'Ateneo che chiedono di svolgere attività extra impiego, che per i consulenti e collaboratori dell'Ateneo. La pubblicazione di tali attestazioni è effettuata sul sito web di Ateneo, alla pagina Amministrazione Trasparente, sezione "Consulenti e collaboratori".

L'Ateneo ha rafforzato il versante relativo alla attestazione e verifica dell'insussistenza del conflitto di interessi tra l'attività ordinaria svolta dal dipendente e l'attività extra impiego. In proposito, il soggetto competente a rilasciare l'autorizzazione per lo svolgimento dell'incarico extra impiego dovrà valutare l'assenza di conflitto di interessi anche potenziale. Le modalità di gestione, la procedura e la relativa

modulistica sono pubblicati sul sito di Ateneo (<http://www.unifi.it/vp-2920-incarichi-extra-impiego.html> ; <http://www.unifi.it/vp-2982-docenti-e-ricercatori-di-ruolo.html>).

Inoltre, Il 1 marzo 2016 è stato stipulato un Protocollo d'intesa tra Università degli Studi di Firenze e L'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi (AOUC) che stabilisce una procedura unica per il rilascio o diniego dell'autorizzazione al personale docente universitario in afferenza assistenziale presso l'AOUC, che richieda di svolgere incarichi extra impiego. Sulla base di tale Protocollo è stata istituita una Commissione a composizione paritetica (4 membri Unifi e 4 membri AOUC) con lo scopo di fornire un parere preventivo sulla sussistenza di conflitto d'interesse, anche potenziale, nell'ambito dello svolgimento di incarichi da parte del personale docente medico in afferenza assistenziale. La Commissione per la Valutazione del Conflitto d'Interesse (Co.Va.C.I.) si riunisce almeno una volta alla settimana per valutare gli incarichi ed esprimere un parere. Si riporta di seguito il monitoraggio effettuato da marzo a novembre, con le specifiche degli incarichi esaminati suddivisi fra Unifi e AOUC, nonché con l'indicazione dei potenziali conflitti rilevati:

ENTE	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	lug-16	set-16	ott-16	nov-16	TOTALE
AOUC	7	54	117	90	26	16	97	139	223	769
Conflitti	-	0	2	1	0	0	3	5	1	12
UNIFI	28	107	109	65	44	54	90	126	143	766
Conflitti	-	1	4	0	0	0	3	4	0	12
TOT	35	161	226	155	70	70	187	265	366	1535
TOT	-	1	6	1	0	0	6	9	1	24
Conflitti										

Tavola 42. Esiti valutazione conflitti di interesse per incarichi extra impiego personale docente in afferenza assistenziale AOUC

Inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali

Nell'ottica di prevenzione della corruzione, il D.Lgs. n. 39/2013 ha disciplinato delle particolari ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all'attività svolta dall'interessato in precedenza, delle situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati, e delle ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione.

La situazione di inconferibilità non può essere sanata. Nel caso in cui le cause di inconferibilità, sebbene esistenti ab origine, non fossero note all'amministrazione e si appalesassero nel corso del rapporto, il responsabile della prevenzione è tenuto ad effettuare la contestazione all'interessato, il quale, previo contraddittorio, deve essere rimosso dall'incarico. La causa di incompatibilità può invece essere rimossa mediante rinuncia dell'interessato ad uno degli incarichi che la legge ha considerato incompatibili tra di

loro mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del provvedimento, gli altri interessati e contro interessati.

Il destinatario di un incarico dirigenziale o assimilato è pertanto obbligato secondo le prescrizioni di legge a fornire all'Ateneo la dichiarazione sulla insussistenza delle cause di inconferibilità (da presentare all'atto del conferimento dell'incarico) ed incompatibilità (da presentare annualmente); le attestazioni sono condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico e sono pubblicate sul sito web di Ateneo (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9902.html>).

Composizione di uffici e commissioni di concorso e di gara

Rientrano tra le misure di prevenzione di carattere soggettivo (con le quali la tutela è anticipata al momento di individuazione degli organi che sono deputati a prendere decisioni e ad esercitare il potere nelle amministrazioni) le condizioni ostative per la partecipazione a commissioni di concorso o di gara e per lo svolgimento di funzioni direttive in riferimento agli uffici considerati a più elevato rischio di corruzione, quali quelli preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati (art. 35 bis del D.Lgs. 165/2001).

Pertanto l'Ateneo come previsto dalla norma disciplina la formazione delle commissioni di concorso e di gara e la nomina dei relativi segretari avendo cura di raccogliere dai potenziali membri le dichiarazioni di assenza di condanna, anche con sentenza non passata in giudicato, per reati contro la pubblica amministrazione, al fine di controllarne la veridicità.

Rotazione degli incarichi

La rotazione è stata assicurata nel 2015 all'atto dell'affidamento degli incarichi nei livelli apicali e della sottoarticolazione, e viene rivista annualmente con l'attribuzione delle funzioni trasversali e degli obiettivi strategici (cfr. § 1.1).

3.2.4 Comunicazione e Trasparenza

La trasparenza è una misura di estremo rilievo e fondamentale per la prevenzione della corruzione. Essa è posta al centro di molte indicazioni e orientamenti internazionali, in quanto strumentale alla promozione dell'integrità e allo sviluppo della cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica.

Il D.Lgs. 97/2016 ha apportato rilevanti innovazioni in materia di trasparenza, disponendo la confluenza dei contenuti del previgente Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità all'interno del Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione (nel Piano Integrato, in logica ANVUR), razionalizzando gli obblighi di pubblicazione per le amministrazioni (mediante il ricorso a informazioni riassuntive, collegamenti a banche dati), e disciplinando un nuovo accesso civico, molto più ampio di quello previsto dalla precedente formulazione, riconoscendo a chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, l'accesso ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati, e salvi i casi di segreto o di divieto di divulgazione previsti dall'ordinamento.

Per favorire l'applicazione uniforme della riforma, l'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC) ha emesso appositi atti di regolazione che l'Ateneo, come le altre pubbliche amministrazioni, è tenuta a seguire. In particolare, oltre alle Linee guida dedicate alle società e agli altri enti di diritto privato partecipati, sono state pubblicate da ANAC il 29 dicembre 2016 le nuove "Linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.Lgs. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. 97/2016", contenenti indicazioni operative per l'accesso civico generalizzato, e con allegata la relativa Tabella degli obblighi di pubblicazione in base alla quale deve essere strutturata la pagina Amministrazione Trasparente. Nel corso del 2017 dunque l'Ateneo dovrà adeguare le proprie procedure e il sito web alle novità normative.

Obblighi di pubblicazione

Sebbene con le nuove disposizioni gli oneri di pubblicazione gravanti sulle amministrazioni siano in parte semplificati, tuttavia si amplia il volume delle informazioni da pubblicare. In particolare sono estesi ai titolari di incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, gli obblighi di pubblicazione precedentemente riferiti ai soli titolari di incarichi politici (art. 14 D.Lgs. 33/2013); nella fattispecie viene introdotto l'obbligo per il dirigente di comunicare all'amministrazione gli emolumenti complessivi percepiti a carico della finanza pubblica e per l'amministrazione di indicare negli atti di conferimento di incarichi dirigenziali e nei relativi contratti gli obiettivi di trasparenza. Il mancato raggiungimento di tali obiettivi determina responsabilità dirigenziali ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. 165/2001 e di essi si tiene conto ai fini del conferimento di eventuali incarichi. L'ANAC ha predisposto i modelli da utilizzare per le dichiarazioni patrimoniali e reddituali da pubblicare sul sito. La pubblicazione dei dati dovrà avvenire entro il 31 marzo 2017, e per l'Ateneo fiorentino costituisce obiettivo di performance relativo alle strategie anticorruzione.

In un'ottica di maggiore responsabilizzazione delle strutture interne alle amministrazioni ai fini dell'effettiva realizzazione di elevati standard di trasparenza è inoltre richiesto di indicare nel PTPC i

responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati. Per l'anno 2017 sarà necessario individuare e nominare, in un apposito atto organizzativo, le figure che rivestiranno tale ruolo. I responsabili della trasmissione e della pubblicazione saranno individuati quali figure tecniche per garantire il supporto operativo, con l'obiettivo di semplificare e formalizzare la catena delle responsabilità interne mediante una più precisa ripartizione dei ruoli. Poiché tale atto organizzativo costituisce un obiettivo strategico a garanzia del raggiungimento di maggiori livelli di trasparenza, sarà preceduto dalla mappatura del processo che, a partire dal dato normativo, porta alla pubblicazione dell'informazione sul sito. Il processo così mappato dovrà essere accompagnato dalla redazione di Linee guida per consentire agli operatori individuati all'interno delle varie strutture di porre in essere l'attività richiesta in maniera chiara e consapevole.

Tali attività costituiranno obiettivi di performance organizzativa e individuale per l'anno 2017 (cfr. allegato 2).

Gli obblighi di pubblicazione sono riportati nell'allegato 7.

Accesso civico

Il D.Lgs. 33/2013 novellato dal D.Lgs. 97/2016 ha introdotto una nuova modalità di accesso, l'accesso civico generalizzato, ossia il diritto di chiunque, anche di chi non ha un interesse diretto, di accedere ai dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, anche ulteriori a quelli sottoposti ad obbligo di pubblicazione, con il limite del rispetto degli interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti. Scopo dell'esercizio del diritto risiede sia nel controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, sia nella promozione della partecipazione al dibattito pubblico.

Rispetto alla precedente formulazione del diritto di accesso civico, cambia il soggetto destinatario della richiesta (non più il RPCT ma l'ufficio che detiene i dati richiesti, oppure l'ufficio relazioni con il pubblico, o altro ufficio indicato dall'amministrazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale), che potrà essere trasmessa anche per via telematica secondo le modalità ordinarie previste dal Codice dell'Amministrazione Digitale. Inoltre, viene introdotto un rimborso del costo sostenuto dall'amministrazione per il rilascio dei dati, senza individuare, tuttavia, le procedure di determinazione del rimborso e se questo sia dovuto solamente per la copertura dei meri costi di riproduzione dei dati o anche per il loro reperimento.

Al fine di rafforzare il coordinamento dei comportamenti sulle richieste di accesso l'università dovrà dunque rivedere le procedure e adottare adeguate soluzioni organizzative, quali, ad esempio, la raccolta

delle richieste di accesso presso un unico ufficio (UDICLIT) che le smista agli uffici che detengono i dati, le informazioni, e i documenti richiesti.

Tali attività saranno previste come obiettivi organizzativi per l'anno 2017 (allegato 2).

3.2.5 Misure specifiche di prevenzione della corruzione

Oltre alle misure obbligatorie individuate dalla legge, il Piano stabilisce delle misure di prevenzione specifiche, adeguate al contesto universitario e derivanti dalla mappatura delle attività e dall'analisi dei rischi.

Le misure ulteriori sono riportate nell'allegato Piano delle Performance (allegato 2), nel quale sono definiti l'ambito strategico di intervento e gli obiettivi organizzativi di prevenzione della corruzione individuati per il 2017 con le relative strutture coinvolte:

Obiettivo strategico	Obiettivo organizzativo	Strutture coinvolte	Azioni
Promuovere le misure di contrasto alla corruzione previste dal PNA e dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione	Adottare le misure anticorruzione previste per ciascuna area tematica e monitorarne l'effettiva applicazione	Tutte le strutture	Declinare l'adozione delle specifiche misure per garantire il rispetto del Codice di Comportamento : prevenzione del conflitto di interesse
Promuovere la trasparenza delle informazioni e delle attività dell'Ateneo	Creare la struttura organizzativa di supporto al rispetto delle attività legate alla promozione della trasparenza e al contrasto della corruzione	Tutte le strutture	- Mappare processo pubblicazione ed elaborare Linee Guida per le strutture - Nominare i responsabili della trasmissione dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria per ciascuna struttura
Promuovere la trasparenza delle informazioni e delle attività dell'Ateneo	Riorganizzazione della pagina web (struttura e contenuti)	Struttura/e coinvolta/e	Concorsi: implementare la sezione "Bandi di concorso" con i dati relativi a: - Criteri di valutazione della commissione - Tracce delle prove scritte PTA e DOCENTI TECNOLOGI
Promuovere la trasparenza delle informazioni e delle attività dell'Ateneo	Riorganizzazione della pagina web (struttura e contenuti)	Struttura/e coinvolta/e	- Riordinare la struttura della sezione bandi di gara e contratti. Modulo dichiarazione assenza conflitti di interesse da far sottoscrivere ai membri di commissione di gara. -Adeguare il contenuto

			della sezione "Pagamenti" alle novità normative secondo le Linee Guida ANAC
Promuovere la trasparenza delle informazioni e delle attività dell'Ateneo	Creare la procedura per l'accesso civico generalizzato	Struttura/e coinvolta/e	Riordinare la struttura della sezione "Accesso civico" sulla pagina Amministrazione Trasparente Atto organizzativo sull'accesso civico
Promuovere la trasparenza delle informazioni e delle attività dell'Ateneo	Riorganizzazione della pagina web (struttura e contenuti)	Struttura/e coinvolta/e	Curare periodicamente l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria

Tavola 43. Obiettivi anticorruzione (allegato 2)

Da questi, a cascata, saranno successivamente attribuiti gli obiettivi operativi individuali.

4. Performance Individuale

La riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative per processi consente, da un lato, di mettere facilmente in relazione le missioni strategiche con i processi organizzativi prioritariamente coinvolti e, quindi, di coniugare operativamente gli obiettivi e le azioni strategiche nell'articolazione funzionale dell'amministrazione, 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 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 e compatibilmente con le proprie competenze e responsabilità organizzative.

4.1 Dagli obiettivi organizzativi agli obiettivi individuali

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.

Lo schema della programmazione a cascata si accompagna in Ateneo, nel contesto della riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative, con la graduale diffusione a tutti i livelli di un sistema di Human Resource Management per l'innovazione, volto ad una ridefinizione dei modelli organizzativi e dei processi di lavoro guidata dagli obiettivi, per 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 sperimentali, 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.

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.

4.2 Il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Firenze (http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/2016_2018/sistema_misurazione_valutazione_performance.pdf), approvato dal Nucleo di Valutazione in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione e adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del del 29 gennaio 2016 dispone l'applicazione del ciclo di gestione integrata della performance a tutti i livelli dell'Ateneo, distinguendo:

- ✚ la performance strategica dell'Ateneo nel suo complesso;
- ✚ la performance organizzativa delle strutture dell'amministrazione;
- ✚ la performance individuale.

Il sistema 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 è il punto di arrivo di un costante politico/tecnico, che ha consentito di condividere ampiamente impianto e contenuti dialogo fornisce all'Amministrazione fondamentali indicazioni metodologiche sui processi che connettono la pianificazione strategica con quella operativa e la valutazione dei risultati:

- ✚ 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.

La valutazione della performance organizzativa consiste quindi 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 di Ateneo, 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:

Elemento	Peso
Raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo	35%
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione	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%

Tavola 44. Ambiti di valutazione della 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 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 riporta qui la matrice di interazione fra valutatori e valutati:

<i>Valutatore</i>	Consiglio di Amministrazione	Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	RAD
<i>Valutato</i>							
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			✓ (affidenti a Centri)	✓ (affidenti ad Aree)	✓ (con Presidente Centro per Direttori Tecnici)		
Personale di categoria EP senza incarichi di Responsabilità				✓ (affidenti ad Aree)			✓ (affidenti a Dipartimenti ed alle Scuole)
Personale di categoria C e D con incarico di Responsabilità				✓ (affidenti ad Aree)			✓ (affidenti a Dipartimenti ed alle Scuole)
Personale di categoria C e D con incarico di Funzione Specialistica				✓ (affidenti ad Aree)			✓ (affidenti a Dipartimenti ed alle Scuole)
Personale di categoria B, C e D senza incarico				✓ (affidenti ad Aree)		✓ (affidenti a Centri)	✓ (affidenti a Dipartimenti ed alle Scuole)

Personale B, C, D ed EP Tecnico di Dipartimento in supporto alle attività di Ricerca					✓		
--	--	--	--	--	---	--	--

Tavola 45. Valutatore-valutato

A seconda della categoria, del livello di responsabilità e delle funzioni svolte vengono valutati i seguenti aspetti:

- ✚ **Performance organizzativa:** misurata come percentuale complessiva di conseguimento degli obiettivi organizzativi (cfr. § 2)
- ✚ **Valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi:**
 - Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (pianificazione, problem solving, innovazione, attenzione ai rapporti con l'utenza, collaborazione...)
 - Gestione delle risorse umane (formazione, valorizzazione, benessere organizzativo, valutazione...)
 - Gestione e controllo del budget (attendibilità delle previsioni, ottimizzazione nella gestione delle risorse)
- ✚ **Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria funzione:**
 - Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati relativi allo svolgimento di attività proprie della struttura di appartenenza
 - Attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione
- ✚ **Valutazione delle Performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico (eventuale)**
 - Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati in relazione al contributo della propria struttura al raggiungimento degli obiettivi individuati dal Piano Strategico
- ✚ **Coinvolgimento in specifici progetti:** progetti di produttività, progetti di innovazione tecnologica o gestionale (cfr. oltre).

Di seguito gli ambiti di valutazione per ciascuna categoria:

<i>Ambito</i>	Performance Organizzativa	Capacità Manageriali e Comportamenti Organizzativi	Performance Individuale di Funzione	Performance Individuale su azioni derivanti da Piano Strategico	Coinvolgimento su Progetti
<i>Valutato</i>					
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		✓			✓

Tavola 46. Ambiti di valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo

Nelle schede di valutazione individuali sono definiti ambiti di valutazione e obiettivi, indicatori e target, metrica di valutazione, peso percentuale dell'obiettivo/comportamento nel relativo ambito di valutazione.

Il Sistema definisce poi dettagliatamente le modalità di erogazione degli incentivi economici legati alla valutazione delle diverse categorie di personale, distinguendo:

- Dirigenti (CCNL Area VII Ricerca e Università – Dirigenziale)
- Personale di cat. EP e RAD/EP
- Personale di cat. B, C e D con funzioni specialistiche e D con funzioni di responsabilità
- Personale di cat. B, C e D

Per le diverse categorie di personale, nel rispetto delle norme di riferimento, può essere valutata l'opportunità di definire accordi specifici che vadano ad integrare, meglio definire e/o incentivare specifiche aree di intervento all'interno dell'organizzazione, a cui correlare la retribuzione aggiuntiva a seguito di azioni puntuali.

In particolare, nel corso dell'ultimo anno, la delegazione di parte pubblica e le organizzazioni sindacali hanno definito un accordo, siglato il 3 novembre 2016, relativo a **"Progetti Speciali di innovazione**

tecnologica e gestionale” per il personale di cat. B, C e D, che è andato ad integrare il precedente “Accordo stipulato in data 27 gennaio 2009 relativo all’erogazione dell’indennità accessoria mensile, della produttività e del miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista, e di rischio radiazioni”. Ai sensi dell’art. 81 del CCNL del Comparto la corresponsione di compensi incentivanti dipende già infatti dalla valutazione delle prestazioni e dei risultati dando così voce alla qualità della prestazione individuale e riconoscimento al merito. In quest’ottica, il nuovo accordo, per il quale è prevista comunque una revisione al 31 dicembre 2017, destina ulteriori fondi per la remunerazione di progetti speciali individuati annualmente dal Direttore Generale nell’ambito degli obiettivi strategici dell’Ateneo e finalizzati a perseguire il potenziamento, la reingegnerizzazione dei servizi, innovazioni tecnologiche e gestionali che comportino significative modifiche organizzative nell’attività ordinaria dell’organizzazione con logiche di trasversalità e avanzamento dei processi.

Allegati