



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

RELAZIONE DELLA PERFORMANCE 2017



Come da approvazione del Consiglio di Amministrazione del 9 maggio 2018

Indice

Introduzione	p.	3
1 Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder		4
1.1 Posizionamento e ranking		4
1.2 Sostenibilità, efficienza ed efficacia		5
1.3 Contesto organizzativo		6
1.4 Principali risultati conseguiti nell'anno		7
1.5 Effetti delle politiche di bilancio		11
2 Performance organizzativa		14
2.1 Rendiconto degli obiettivi da Piano Integrato 2017-2019		16
2.1.1 Obiettivi di matrice strategica		16
2.1.2 Obiettivi di matrice direzionale		26
2.1.3 Obiettivi strategici ulteriori		28
2.2 Rendiconto degli obiettivi di Funzione		31
2.3 Rendiconto degli obiettivi di Struttura		32
2.3.1 Customer sui Servizi dipartimentali		34
2.4 Performance da progetti di produttività		35
2.5 Performance da progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale		37
2.6 Anticorruzione e trasparenza		39
2.7 Benessere organizzativo e pari opportunità		44
2.8 Conclusioni		46
3 Performance individuale		47
3.1 Direttore Generale		47
3.2 Dirigenti e RAD		50
3.3 Personale con incarichi di responsabilità		51
3.4 Progetti di produttività del personale di cat. B, C, D		52
3.5 Conclusioni		53

Introduzione

La Relazione sulla Performance 2017, redatta ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, rileva i risultati raggiunti nell'anno dall'Ateneo rispetto alle missioni istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e all'attività amministrativa e gestionale, secondo la visione coordinata promossa dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) con le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (Luglio 2015).

La relazione riporta con trasparenza agli stakeholder (studenti, cittadini, territorio e imprese, organismi di controllo):

- l'andamento complessivo dell'Ateneo nel panorama di riferimento, gli effetti della programmazione strategica e delle politiche di bilancio (§ 1 – Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder);
- gli esiti delle attività tecnico-amministrative di supporto alle missioni strategiche e gestionali, e delle azioni di promozione della trasparenza, anticorruzione, pari opportunità, in particolare rispetto agli obiettivi e ai target indicati nel Piano Integrato 2017-2019 (§ 2 – Performance organizzativa);
- la sintesi delle prestazioni individuali conseguite in rapporto agli obiettivi assegnati al Direttore Generale, ai dirigenti, ai RAD, ai titolari di posizioni di responsabilità e al restante personale amministrativo, la cui valutazione è presupposto per l'erogazione degli incentivi economici connessi al risultato (§ 3 – Performance individuale).

La rendicontazione segue i principi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (https://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/sistema_misurazione_performance_2017.pdf) e si riferisce primariamente agli obiettivi individuati nei documenti di programmazione, con particolare riferimento al Piano Integrato 2017-2019.

La relazione risente di un impianto perfettibile e dà conto delle novità introdotte nel frattempo sul Ciclo della Performance dal Piano Integrato 2018-2020, anche in risposta alle modifiche indotte dal documento ANVUR di “feedback al Piano Integrato 2017/2019”, dalle “Indicazioni del Nucleo di Valutazione (NdV) ricevute in fase di validazione della precedente Relazione” e dalle disposizioni contenute nel D.Lgs. 74/2017.

Nello spirito della più agevole lettura, nella Relazione si predilige la sintesi, rimandando gli opportuni collegamenti e gli eventuali approfondimenti e riscontri ai testi citati o direttamente consultabili. La relazione rinvia alla consultazione dei documenti citati per gli approfondimenti di interesse da parte del valutatore interno.

Il documento trova inoltre la sua naturale complementarietà nella “Relazione del Direttore Generale” che assume rilevanza autonoma in forza del diverso iter valutativo che prevede l'approvazione del Consiglio d'Amministrazione (CdA) sulla base della proposta di valutazione del NdV. Il presente documento, pertanto, contiene sintesi e rinvii alla suddetta Relazione.

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder

L'Università di Firenze è una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e la formazione superiore in Italia ed in Europa. Nasce con lo Studium Generale che la repubblica fiorentina volle far nascere nel 1321 e prosegue nei secoli fino al 1924 in cui le fu conferita la denominazione di Università. La sua storia è presentata nel sito di Ateneo all'indirizzo <https://www.unifi.it/vp-5123-storia-e-profilo.html>. Oggi l'Università di Firenze è un moderno Ateneo di respiro internazionale, fra i sette più grandi in Italia per numero di studenti che offre una vasta gamma di servizi multidisciplinari e una proficua integrazione con il sistema sanitario della Regione Toscana.

A seguire vengono fornite alcune informazioni di sintesi che costruiscono un quadro del posizionamento dell'Ateneo nel contesto nazionale e internazionale, con riferimento ai suoi processi di riorganizzazione, ai principali risultati conseguiti nel corso del 2017 nelle missioni istituzionali e alle politiche di bilancio.

Per gli approfondimenti si rinvia alle recenti pubblicazioni di dati dell'Ateneo contenute nel principale documento di programmazione rappresentato dal [Piano Integrato 2018-2020](#), recentemente approvato dal Consiglio di Amministrazione, che contiene una diffusa analisi di dettaglio sia dei principali indici di livello sia di anticipazione dei risultati del 2017.

1.1 Posizionamento e ranking

L'Ateneo fiorentino è posizionato nella fascia dei “Mega-atenei”, al 7° posto fra gli atenei di dimensioni maggiori, compreso fra la posizione dell'Università degli Studi di Torino e quella del Politecnico di Milano. Segue tavola illustrativa dei principali confronti dimensionali.

TABELLA 1: POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO FIORENTINO IN RELAZIONE AGLI ALTRI ATENEI STATALI ITALIANI

Metrica	Posizionamento fra gli atenei pubblici	Quota sul sistema (%)
Valore FFO assegnato	7	3,4
Numero di docenti e ricercatori	7	3,4
Costo del personale di ruolo	7	3,4
Numero studenti	7	3,4
IRFS VQR 2011- 2014	7	3,6
% Politiche reclutamento Personale VQR 2014 – 2016 (IRAS 2)	9	3,6
Dipartimenti di eccellenza	4	5,1
Ammontare contribuzione studentesca	10	2,5

La tavola evidenzia che, rispetto ai fattori indicati, l'Ateneo incide sul sistema nazionale per una misura pari al 3,4-3,6%, con una sostanziale armonizzazione degli indicatori di domanda e offerta, che meglio di ogni altra considerazione esplicita la **piena sostenibilità ed il raggiunto equilibrio** di risorse e impieghi dell'Ateneo. In questo quadro, spiccano le quote relative ai **Dipartimenti di eccellenza** (che posizionano l'Ateneo fiorentino al 4° posto degli Atenei italiani, dopo Bologna, Padova e Torino) e all'ammontare della contribuzione studentesca, proporzionalmente più bassa rispetto agli altri mega atenei. Il sistema di tassazione vigente è infatti orientato a garantire il diritto allo studio anche alle fasce economicamente più deboli attestandosi su livelli di gettito da contribuzione da parte degli studenti regolari pari ad una percentuale dell'11-12% sul valore dell'FFO e distribuendo progressivamente il maggior contributo alle soglie ISEE in relazione alla loro distanza dai 30.000 euro.

Tra i Mega-atenei statali (ovvero quelli con oltre 40.000 iscritti) l'Università di Firenze ottiene il secondo posto nella classifica Censis-Repubblica 2017-2018 dopo Bologna, migliorando di una posizione il risultato dell'anno precedente ed acquisendo, tra l'altro, 6 punti di valutazione in tema di comunicazione e servizi digitali.

Nella classifica 2016 de Il Sole 24ore, che prende in esame, tra gli altri, indicatori di attrattività, sostenibilità, efficacia della formazione e della ricerca, mobilità internazionale, stage e borse di studio erogate, l'Ateneo si colloca al 20° posto nella graduatoria complessiva, con punteggi particolarmente alti in relazione al giudizio ANVUR sull'Alta Formazione (terzo posto) e percentuale di borse di studio (ottavo posto).

L'Università di Firenze riporta risultati positivi anche nella classifica internazionale 2017 stilata dal Center for World University Rankings su oltre 25mila istituzioni universitarie mondiali, collocandosi al 254esimo posto generale e al sesto tra gli atenei italiani, primo tra quelli della Toscana.

Il QS World University Rankings by Subject 2017 ha preso in esame 4.438 università del mondo, di cui 1.117 utilizzate per la redazione della classifica. L'Università di Firenze è annoverata nella classifica per discipline in 22 delle 46 prese in esame quest'anno: sette in più rispetto allo scorso anno. In dieci discipline migliora i propri punteggi: spicca il risultato di Farmacia e Farmacologia, per cui l'Ateneo risulta tra i primi cento nel mondo. Nella graduatoria generale per Paese, Firenze figura al dodicesimo posto fra le università italiane.

Il consorzio U-Multirank, consorzio indipendente guidato dal Centre for Higher Education (CHE) in Germania e dal Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) nei Paesi Bassi, ha reso disponibile i risultati dell'indagine 2017 sulle Università partecipanti, tra le quali figura l'Ateneo fiorentino. Gli indicatori utilizzati per misurare la "qualità" degli atenei, sono principalmente la didattica/formazione, i risultati della ricerca, l'internazionalizzazione, il trasferimento tecnologico e l'occupabilità/inserimento nel mondo del lavoro. U-Multirank utilizza per i suoi indicatori una scala da 1 a 5 (very good, good, average, below average, weak). L'Ateneo fiorentino ha ottenuto una valutazione 'good' (2) in 15 indicatori su 35, inoltre in 4 ha ottenuto la valutazione migliore (1).

1.2 Sostenibilità, efficienza ed efficacia

Dopo anni di significative contrazioni, dovute sia alle politiche di finanziamento pubblico degli Atenei sia alla particolare situazione finanziaria locale che ha caratterizzato il recente passato, l'Ateneo mira adesso a crescere nel rispetto dei principali parametri e principi di sostenibilità complessiva, con politiche di reclutamento orientate a conseguire il corretto rapporto fra le varie posizioni ed in generale con la ricerca di un equilibrio su ogni asset in relazione alle proporzioni definite dalla quota di attrazione di FFO.

La tavola che segue sintetizza i principali indicatori di sostenibilità dell'Ateneo. Il **quadro di sostenibilità** economico finanziaria e di contenimento delle spese di personale è **decisamente positivo**. L'indicatore relativo all'indebitamento, pur essendo in linea con i valori degli altri Mega-Atenei e dimostrando la necessità di un miglioramento, risente della politica dell'Ateneo di mantenimento dei mutui in essere a fronte però di una situazione di utile di esercizio che ne consentirebbe l'anticipata estinzione, rinviata finora per ragioni di opportunità e convenienza e pianificata nel 2020-2021 con specifica destinazione dell'utile registrato nel consuntivo 2017 approvato in Aprile.

TABELLA 2: INDICATORI DI SOSTENIBILITÀ D.LGS. 49/2012. ANNO 2016

Indici	Valore Ateneo	Soglia di riferimento	Giudizio
Spese Personale (IP)	67,22%	80,00%	
Spese Indebitamento (I DEB)	7,67	Non definita*	
Sostenibilità Economico Finanziaria (I SEF)	1,17	1,00	

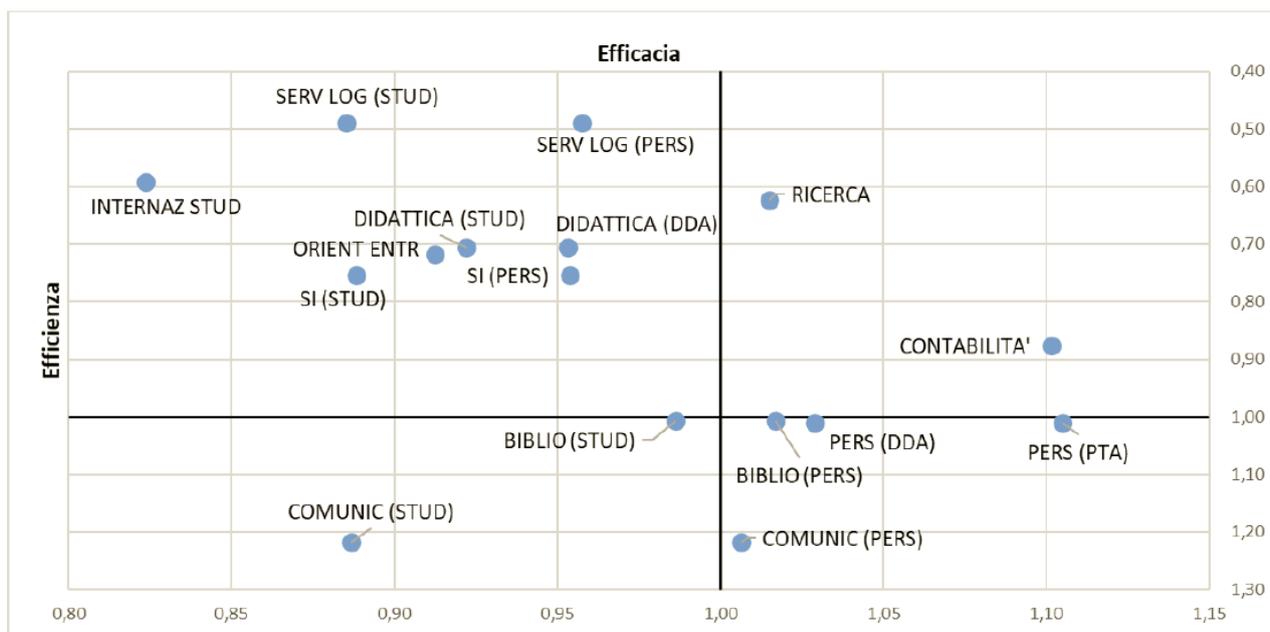
* Ancorché non sia definita una soglia di riferimento, il valore è in linea con quello dei Mega-atenei italiani (di poco superiore).

Oltre ai citati caratteri di sostenibilità complessivamente intesi, è di assoluto rilievo la comprensione della realtà organizzativa di riferimento, anche in relazione ai comportamenti dei competitors istituzionali. L'Ateneo si è pertanto dotato di strumenti comparativi di analisi dell'efficacia ed efficienza dei servizi e di clima organizzativo, aderendo da

alcuni anni alla proposta del “**Progetto Good Practice**”, promosso dal Politecnico di Milano (MIP) al quale partecipano circa trenta atenei italiani. Scopo del progetto è quello di mettere a confronto le prestazioni delle diverse Università, sia in termini di efficacia-efficienza dei servizi sia 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.

Della metodologia dell’indagine si è dato più volte conto. In questo contesto si riporta unicamente la matrice di posizionamento dei servizi dell’Ateneo fiorentino ed il relativo significato.

FIGURA 1: MATRICE DI POSIZIONAMENTO DELL’ATENEIO DI FIRENZE RISPETTO AGLI ALTRI PARTECIPANTI ALL’INDAGINE (FONTE: MIP, GOOD PRACTICE 2016/17)



Quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui Customer Satisfaction è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati virtuosi per l’Ateneo;

Quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui Customer Satisfaction è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la Customer Satisfaction;

Quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, ma la cui Customer Satisfaction è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l’efficienza;

Quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui Customer Satisfaction è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per Customer Satisfaction che per efficienza.

L’Ateneo inoltre ha avviato ormai da qualche anno un percorso di **sviluppo delle indagini di customer satisfaction**, volto ad assumere il giudizio dell’utenza quale asse di pianificazione delle proprie politiche di miglioramento e crescita; di particolare importanza l’**indagine sui servizi dipartimentali** rivolta al personale docente, assegnista e dottorando e quella sui servizi agli studenti, di cui si darà conto nella presente relazione (cap. 2.4.1).

1.3 Contesto organizzativo

Come previsto dalla Legge 240/2010, e dall’art. 4 dello Statuto l’Università di Firenze si articola in **Dipartimenti**, attualmente previsti in n. 24, in **36 Centri di Ricerca** e in **10 Scuole**. Dopo la fase di adeguamento alla riforma e della relativa sperimentazione, sono attualmente in fase ultimativa i lavori di **revisione dello Statuto** ed è già stata esaminata dagli Organi una proposta organizzativa circa il più evoluto assetto dipartimentale, volta ad una definitiva revisione

delle funzioni e della consistenza delle Strutture, che si orienta, peraltro, ad una riduzione numerica per l'ottimizzazione dei processi.

All'interno dell'Ateneo operano, come Strutture dotate di particolari prerogative di autonomia gestionale, il **Sistema Bibliotecario**, il **Sistema Informatico**, il **Sistema Museale**, il **Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore (CsaVRI)** e il **Centro Linguistico di Ateneo**, deputate ad assicurare trasversalmente alle altre Strutture la fruizione e la valorizzazione del patrimonio documentale e scientifico, il funzionamento e lo sviluppo delle infrastrutture informatiche, la valorizzazione della ricerca di Ateneo e l'erogazione dei corsi di lingua.

Inoltre l'Ateneo ha istituito – anche in collaborazione con altre Università, enti pubblici e privati – **13 Centri di Servizio**, le cui finalità specifiche sono definite nei relativi atti costitutivi, prevalentemente per offrire servizi di supporto alle attività didattiche, di ricerca e innovazione, valorizzazione dei beni culturali.

La gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Università degli Studi di Firenze è affidata alla **Struttura Amministrativa di Ateneo**, coordinata dal Direttore Generale. La **nuova organizzazione**, disegnata a partire dal 2015, con le **Linee Guida** approvate con Decreto del Direttore Generale (<https://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html>), è stata **sostanzialmente conclusa**, con l'ottimizzazione delle risorse attraverso la forte responsabilizzazione della compagine dirigenziale e dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento, e la marcata valorizzazione delle risorse coinvolte nei processi, creando nuove reti professionali per funzioni specialistiche e facendo della spinta all'innovazione un traino importante di cambiamento.

Di tale assetto, ormai definito nelle sue linee portanti, ancorché da implementare e aggiornare continuamente, si dà ampiamente atto nella "Relazione del Direttore Generale" (Capitolo I).

1.4 Principali risultati conseguiti nell'anno

Didattica e studenti

Sul versante dell'offerta didattica, i risultati di maggior valore devono essere senz'altro collocati nell'**ampliamento dell'offerta di corsi di studio (CdS)**. A livello di corsi di laurea l'ampliamento è consistito nell'attivazione del corso di laurea in Scienze giuridiche per la sicurezza e di due corsi di laurea magistrale in Biotecnologie per la gestione ambientale e l'agricoltura sostenibile ed in quello in GeoIngegneria. A livello di post-laurea l'offerta è stata prevalentemente **ampliata nei corsi di Master di I e II livello**.

Tale ampliamento ha favorito anche una **crescita del numero di immatricolazioni**, pari a 6,4%, su livelli superiori alla media nazionale.

L'Ateneo ha perseguito politiche attrattive anche attraverso la progressiva **revisione della contribuzione studentesca** (fra le più contenute d'Italia) e il **potenziamento delle attività di orientamento**, risultate particolarmente efficaci sia per le fasi di ingresso che per quelle in itinere.

Figura 2: LA TENDENZA DELLE IMMATICOLAZIONI



Notevoli sono stati anche i risultati conseguiti dagli studenti iscritti in termini di **avanzamento in carriera** e **regolarità negli studi**. Sui dati Pro3 di monitoraggio dell'A.A. 2016/17, infatti, gli indicatori della didattica registrano sistematicamente risultati positivi, come si evince dalla tavola che segue.

TABELLA 3: LE TENDENZE DI AVANZAMENTO IN CARRIERA
(FONTE: PRO3 – MONITORAGGIO 2018)

Indicatore	Valore A.A. 2015/16	Valore A.A. 2016/17	Variazione
A_A_1 - Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	0,371	0,417	+ 12,4%
A_A_2 - Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	0,397	0,407	+ 2,5%
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	0,010	+ 25,0%

Sempre con riferimento a questa missione, molteplici sono stati i risultati dell'anno anche in termini di **ampliamento e potenziamento dei servizi** e del **supporto alla didattica**. Si possono in proposito citare i considerevoli risultati ottenuti negli ambiti di:

- **infrastrutture**, con interventi di recupero e miglioramento degli immobili destinati soprattutto all'uso delle Scuole di Psicologia e Architettura;
- apertura di uno **sportello di accoglienza** dedicato e collocato nella sede istituzionale di Piazza San Marco per ospitare le attività di tutoraggio ed orientamento;
- potenziamento degli strumenti a supporto della **didattica on-line ed interattiva**;
- **apertura il sabato mattina della Biblioteca delle Scienze Sociali e del plesso Morgagni il sabato pomeriggio**;
- **diritto allo studio**, con gli interventi di **rimodulazione della contribuzione studentesca** già citati e l'**esenzione dalla contribuzione per una pluralità di studenti** in situazioni di disagio e/o di progressione nella carriera;
- programmazione del personale docente, con uno specifico focus e **vincolo di destinazione di risorse al potenziamento degli ambiti disciplinari ad evidente carenza** attuale o prospettica.

Si rinvia anche alla **Relazione annuale del Prorettore all'innovazione della Didattica** presentata agli Organi nelle sedute di **Dicembre 2017**.

Ricerca e trasferimento

Nel 2017, ANVUR ha 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 complessivamente hanno conferito alla valutazione quasi 118.000 prodotti della ricerca.

Se la grande maggioranza degli atenei di grandi dimensioni vede ridurre la differenza tra IRAS1 e quota dimensionale rispetto alla tornata precedente di valutazione, l'**Università di Firenze migliora invece la propria performance**, posizionandosi al 17° posto complessivo, seconda tra gli atenei del Centro Italia. Su base nazionale l'Ateneo **migliora i propri risultati** anche su tutti gli altri parametri di valutazione:

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

Le risultanze della VQR 2011-2014 hanno trovato applicazione anche per le procedure denominate "**Dipartimenti di eccellenza**". Infatti, per rafforzare e valorizzare l'eccellenza della ricerca e come stabilito dalla Legge 11 dicembre 2016, n. 232, ANVUR nei primi giorni dell'anno 2018 ha selezionato fra tutti i Dipartimenti italiani partecipanti alla VQR i migliori 180, anche in relazione al progetto quinquennale presentato al finanziamento e alle ricadute attese. Anche in questa procedura l'Ateneo fiorentino è risultato ai primi posti con **9 Dipartimenti ammessi al finanziamento**, prevalentemente nelle materie scientifiche e mediche (Biologia, Chimica «Ugo Schiff», Lettere e filosofia, Medicina sperimentale e clinica, Storia archeologia geografia arte e spettacolo, Scienze biomediche sperimentali e cliniche «Mario Serio», Scienze della terra, Scienze giuridiche, Statistica, informatica e applicazioni «G. Parenti»). I nove Dipartimenti riceveranno **14 milioni di euro** ogni anno per 5 anni, con un peso sul sistema nazionale pari al 5,13%.

Il **potenziamento delle attività di trasferimento delle conoscenze** ha riportato anche nel 2017 notevoli risultati tanto negli ambiti dei **processi di incubazione**, quanto nelle attività di **brevetti e licensing** (7 nuove domande di brevetto in Italia, 1 copyright presso la SIAE, 10 estensioni PCT, 5 contratti di concessione in licenza d'uso per lo sfruttamento economico di brevetti), nei **laboratori congiunti** Università e Imprese (20 nel 2017, con notevole crescita rispetto agli anni precedenti), nei **9 cluster tecnologici** regionali e nazionali. Di particolare **rilievo i servizi orientati all'utenza**, ed in particolare:

- **per gli studenti:** Career counseling, formazione al lavoro, incontri con le imprese, sviluppo dell'intraprendenza, campus party;
- **per le imprese:** formazione in azienda, incontri con gli studenti, CV & Jobs.

Anche l'attività di **public engagement** è proseguita con un numero considerevole di eventi ed opportunità rivolte alla cittadinanza ed al territorio, nei settori più vari dell'attività accademica e sul complesso delle discipline presidiate.

Le **relazioni dei Prorettori agli Organi** nelle sedute del mese di Dicembre 2017 delineano ampiamente il panorama delle azioni di governo riferibili all'anno.

Organizzazione

Durante l'anno 2017 è stato portato a sostanziale **compimento il disegno della riorganizzazione** progettato ed avviato con Decreto del Direttore Generale 344/2015. In particolare, superata la fase di avvio e sperimentazione del 2016, è stato definito l'assetto:

- delle Aree dirigenziali e dei centri di servizio ad essi afferenti;
- il quadro della sottoarticolazione delle Strutture dell'Amministrazione Centrale;
- le funzioni specialistiche definite sull'articolazione dipartimentale a completamento della rispettiva organizzazione;
- l'assetto organizzativo delle Scuole e le relazioni con l'Amministrazione Centrale ed i Dipartimenti.

Sempre nel 2017 sono stati conferiti i relativi **incarichi** sulle posizioni di sottoarticolazione dell'Amministrazione Centrale, sulle funzioni specialistiche dipartimentali e sulle funzioni di responsabilità delle Scuole, con copertura generalmente estesa a tutto il 2018.

Nel dettaglio, con il **Decreto del Direttore Generale 591/2017 è stato aggiornato il disegno organizzativo** dell'Ateneo (https://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dg_591_17_aree_amm_centrale.pdf) a decorrere dal 1 aprile 2017. Gli interventi, nel rispetto dei principi cardine di **invarianza del numero delle Aree** e adozione del principio di **rotazione degli incarichi**, hanno riguardato il riassetto delle nove aree dirigenziali e la ridefinizione e riallocazione di obiettivi strategici e funzioni direzionali.

La sottoarticolazione amministrativa complessiva d'Ateneo si è andata ulteriormente assestando secondo logiche non gerarchiche e di condivisione delle competenze. L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo fiorentino è raffigurato al link <http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html>, in forza del Decreto del Direttore Generale del 2 maggio 2017 n.770, che evidenzia la presenza degli elementi organizzativi fondanti la rete professionale e i relativi snodi.

A completamento e definizione degli interventi suesposti, nel corso del 2017, sono stati emanati una serie di disposizioni applicative rintracciabili esaustivamente al link di cui sopra.

I dettagli delle azioni positivamente compiute in quest'ambito si trovano esposti nella "Relazione del Direttore Generale" (Capitolo I, paragrafo 1).

Pianificazione strategica e budget

Il **Piano Strategico 2016-2018**, avviato nel 2015, ha dato impulso ad un modo nuovo di interpretare l'Ateneo, intendendolo non solo come il luogo universale per le competenze e le materie della conoscenza, ma anche come luogo di esperienza di valori, luogo di confronto di persone e di idee di crescita e governo. Questo processo, insieme agli esiti dei monitoraggi svolti e alle novità di contesto, ha favorito la maturazione del Piano stesso, portando alla **sua revisione nel 2017**, con la previsione di nuove azioni da intraprendere nel 2018, i cui esiti potranno essere valutati a fine ciclo (giugno 2019).

In conseguenza di ciò, nel 2017 si sono succeduti due eventi di notevole portata per le conseguenti azioni di pianificazione, annoverabili anche fra i risultati della gestione riferita al medesimo anno: l'**approvazione del modello di dotazione unica a Dipartimenti e Scuole** per il 2018 (sedute degli Organi del mese di Luglio 2017) e la nota di indirizzo del Rettore a Dipartimenti e Scuole volta a **declinare all'interno delle Strutture gli obiettivi del Piano Strategico** per il 2018 sulle missioni strategiche della didattica, ricerca, trasferimento, internazionalizzazione e integrazione con il SSN.

Il primo evento, propedeutico al secondo, ha determinato discontinuità con il vigente sistema di attribuzione di finanziamento alle Strutture che prevedeva la ripartizione in budget separati ognuno dei quali a supporto di specifiche attività istituzionali, peraltro erogati in più momenti dell'esercizio. Tale frazionamento di fatto sottraeva alle Strutture i margini per un'efficace azione di governo sulle risorse ed una responsabile azione di pianificazione. Nel nuovo modello

invece l'attribuzione di risorse diventa unitaria, anche se calmierata da vincoli di budget minimo e massimo sulle principali voci di finanziamento e resa nota con largo anticipo rispetto all'avvio dell'esercizio di competenza della relativa spesa, proprio per garantirne fruibilità e coerenza con le linee programmatiche.

Il secondo atto (nota di indirizzo, prot. 159845 del 31 Ottobre 2017), potenziando gli effetti del primo, ha richiesto un momento di concertazione interno alle Strutture finalizzato all'individuazione di due obiettivi per ciascuna missione strategica da declinare con opportune azioni per il 2018, con la definizione al contempo nel budget assegnato delle risorse eventualmente necessarie.

In tal modo quindi per la prima volta, seppur con approccio sperimentale sul versante operativo, si sono **rese partecipi le Strutture dell'individuazione delle strategie per il 2018**, in armonia con quanto contemplato dal Piano e con la **budgettizzazione delle azioni** selezionate. L'operazione ha registrato un notevole successo, considerato anche la novità dei temi affrontati e la quantità di Strutture e persone coinvolte, non sempre abituate peraltro a trattare in tal senso i temi in oggetto. Tale passaggio, di grande significato per lo sviluppo interno soprattutto nell'ottica della revisione triennale del Piano Strategico, si ritiene dia risposta anche al rilievo dell'ANVUR circa il mancato coinvolgimento delle Strutture nella declinazione degli obiettivi. Di questo risultato si è diffusamente dato atto nella sezione dedicata del Piano Integrato 2018-2020.

La conclusione del monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo per l'anno 2017, revisionato in corso d'anno, sarà disponibile nel corso del 2018 e darà conto dell'esito delle azioni ivi svolte nel 2017. Delle azioni pianificate dai Dipartimenti per il 2018 si avrà una rendicontazione nell'aprile 2019. Resta intanto un risultato di maggior coesione tra il tessuto degli obiettivi e la pianificazione economica e finanziaria, che avvolge in maniera unitaria Strutture centrali e Strutture di erogazione dei servizi finali.

1.5 Effetti delle politiche di bilancio

Mentre è in corso la redazione della presente relazione sono terminate le operazioni contabili per la **chiusura dell'Esercizio 2017**. Qui di seguito è rappresentata la sintesi della situazione economica, finanziaria e patrimoniale, rinviando per gli approfondimenti alla nota integrativa e agli altri documenti che compongono il Bilancio Unico (Delibera CdA 27 aprile 2018-L/2).

Sul piano economico, l'esercizio 2017 si è chiuso con un **utile di circa 41,8 milioni di euro**. Tale risultato, che espone un utile effettivo di circa 17,8 milioni, deriva per circa 24 milioni dallo storno di alcuni fondi rischi ed oneri al fine di adeguarsi a quanto previsto dal Manuale Tecnico-Operativo (MTO) adottato dal MIUR, analogamente a quanto fatto anche a chiusura dello scorso esercizio. I fondi rischi e oneri passano da 122 milioni del 2015 (10,5% del passivo) a 40 milioni (3,3%) del 2017; l'azione di riallineamento con la prassi contabile è sostanzialmente conclusa. Hanno inoltre contribuito alla determinazione del risultato d'esercizio: circa 2,5 milioni di maggiori ricavi per contribuzioni per corsi di studio (la stima nel budget 2017 non teneva conto del maggior numero di immatricolati e degli effetti del nuovo ISEE), circa 2 milioni di FFO finalizzato e 3 milioni relativi alla programmazione triennale 2016/2018. Fra i minori costi d'esercizio (compensati anche da oneri imprevisti), inevitabili in un sistema di budget economico autorizzatorio, circa 6,1 derivano da scostamenti sul costo del personale docente, ricercatore e personale tecnico amministrativo, CEL e dirigente.

Sotto il profilo della **tempistica** si osserva che per il terzo anno consecutivo l'Ateneo rispetta i termini di legge per l'approvazione del Bilancio di Esercizio.

Sul versante patrimoniale, finanziario ed economico l'Ateneo risulta in **equilibrio** dal momento che:

- il Patrimonio Netto sale ulteriormente a 821 milioni pari al 69% del totale dei finanziamenti (ruolo patrimonio museale e collezioni librerie), in crescita a causa dell'utile elevato;
- si ha un attivo prevalentemente immobilizzato per 840 milioni (pari al 71% del capitale di funzionamento) dove pesano molto le collezioni librerie e museali (523 milioni);

- nell'attivo circolante spiccano **liquidità per 265 milioni** in costante crescita nel triennio (244 milioni nel 2016; 227 milioni nel 2015; 179 milioni nel 2014); il dato è in linea con quello di altri Atenei (Pisa, Padova, Torino, Roma "La Sapienza", Bologna);
- il flusso di cassa globale è di 21,5 milioni, quello operativo (al netto di investimenti/disinvestimenti e finanziamenti) è di 42 milioni. La **forte generazione di liquidità** rappresenta un elemento estremamente positivo **per autofinanziare il piano edilizio** e l'estinzione anticipata dei mutui senza ricorrere ad ulteriore indebitamento.

I mutui passivi ammontano oggi a 64 milioni (circa 2 milioni l'anno vengono pagati per interessi): si ipotizza un'estinzione anticipata anche per impiegare la liquidità generata.

A riguardo del **FFO nazionale**, per la prima volta dopo 8 anni esso **augmenta** rispetto all'anno precedente (7,010 miliardi contro 6,927 miliardi del 2016) e ciò grazie al mancato utilizzo del Fondo cattedre Natta e di parte del FFABR. È noto altresì che nel 2018 il FFO è destinato a salire a circa 7,280 miliardi grazie al finanziamento per i dipartimenti di eccellenza; saranno tuttavia tutte risorse vincolate e non libere.

La quota premiale nazionale misura circa il 22% (in costante crescita-2 anni fa era sotto il 20); destinata a salire fino al 30% in futuro. Rimane sostanzialmente costante il FFO vincolato a dottorato, mobilità internazionale e tutorato (5,4 milioni contro i 5,6 milioni del 2016).

Per il futuro si stima inoltre che il FFO libero passerà dai circa 226 milioni attuali ad uno intorno ai 220.

Volendo rappresentare **la contribuzione studentesca** si registra che i proventi per CdS triennali e magistrali, al lordo dei rimborsi ammontano a 48,8 milioni nel 2017 (il nuovo modello di tassazione che esenta fino a 15.000 euro di ISEE ed è caratterizzato da forti tutele per i meno abbienti sembra «tenere» in linea con le previsioni ma c'è un numero crescente di studenti che presenta ISEE e quindi diminuisce il numero di studenti che va automaticamente in fascia massima).

Ammontavano a 44 milioni del 2015 e 50 milioni del 2016 (+13%), anno in cui si apprezza per la prima volta l'effetto dell'introduzione della riforma di ISEE.

Dal 2018 partirà il progetto AdE-INPS dell'ISEE precompilato; ci si attende pertanto una ulteriore contrazione dei proventi e si dovrà pertanto continuare un attento monitoraggio sulla sostenibilità del sistema. I proventi da studenti in corso ammontano a circa 28 milioni e incidono per circa il 12% sul FFO libero (limite di legge 20%). La tassazione media nel 2016 è attorno ai 900 euro ed è decisamente al di sotto della soglia media delle Università comparabili.

L'indicatore di **costo del personale** è ormai al 67% (limite di legge: 80%). Il costo del personale si mantiene stabile o in lieve decrescita (al netto della dinamica IRAP). Con le prese di servizio che avverranno entro l'estate anche la numerosità tornerà alle quote sostenibili di 1650-1700 unità di personale docente e ricercatore.

Fra budget e consuntivo 2017 si è registrato uno scostamento in termini di costo del personale di circa 6 milioni (nel 2015 e 2016 erano 8-9 milioni) per prepensionamenti e prese di servizio posticipate, ma anche per gli effetti derivati dalla mancata applicazione del DPCM che pesa 1,5% del budget. L'incidenza degli assegni fissi di docenti, ricercatori e PTA nel sistema degli atenei che concorrono al costo standard è del 3,35% contro una incidenza nel costo standard nazionale del 3,3% (quest'ultimo è un dato obsoleto).

In sintesi, l'Ateneo gode di una **sostanziale sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale** e può quindi contare sulla possibilità di mantenere livelli di personale, sia docente e ricercatore sia tecnico amministrativo, CEL e dirigente, giudicati sostenibili (così come già deliberato dagli organi), nonostante il ridimensionamento del finanziamento statale al sistema universitario nazionale. L'Ateneo può, in sostanza, far fronte con idonea programmazione agli importanti esodi che si verificheranno nelle sue dotazioni e componenti organiche già nel 2018.

Per garantire la sostenibilità economico-finanziaria nei prossimi anni si dovranno **tenere in considerazione**:

- la probabile graduale diminuzione del FFO libero assegnato, salvo significativi incrementi degli studenti rispetto all'andamento nazionale;

- l'esigenza di garantire un attento monitoraggio dell'andamento del costo del personale, soprattutto alla luce del ripristino dei meccanismi di classi, scatti, adeguamenti stipendiali al costo della vita e contrattazione collettiva;
- l'opportunità di mantenere un sostanziale allineamento fra l'incidenza del costo del personale dell'ateneo sul totale nazionale degli atenei pubblici che concorrono al costo standard e l'incidenza degli studenti regolari dell'ateneo rispetto agli studenti regolari su base nazionale;
- l'esaurimento dei finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria (IV accordo di programma) e la conseguente necessità di autofinanziare gli interventi previsti dal piano edilizio, senza ricorrere – auspicabilmente – ad ulteriore indebitamento.

Le risultanze solo sinteticamente descritte consentiranno all'Ateneo di perseguire **politiche di investimento e di crescita mediante finalizzazione dell'utile registrato**; esse potranno andare a beneficio dei programmi strategici di ristrutturazione e ampliamento edilizio e infrastrutturale, di potenziamento dei servizi agli studenti, di estinzione dell'indebitamento contratto con l'accensione dei mutui, nonché di consolidamento e valorizzazione delle risorse umane.

2 Performance organizzativa

La performance organizzativa è la performance conseguita dalla struttura tecnico-amministrativa di Ateneo nel suo complesso e nelle sue articolazioni, sia rispetto all'attività istituzionale sia relativamente agli specifici obiettivi indicati nel Piano Integrato, con una specifica attenzione all'innalzamento dei livelli di prevenzione della corruzione, rafforzamento della trasparenza, miglioramento del benessere organizzativo, tutela delle pari opportunità, il cui perseguimento deve gradualmente fondersi ed imprimere di nuova vitalità i processi realizzando quell'integrazione raccomandata da ANVUR.

Rientrano pertanto tra gli ambiti di valutazione della performance organizzativa:

- il grado di **attuazione delle politiche di governo e delle azioni direzionali** di Ateneo;
- l'**efficienza dell'organizzazione** (in termini di costi di produzione dei servizi);
- la **soddisfazione dell'utenza** interna ed esterna rispetto ai bisogni e alla qualità dei servizi;
- la promozione della **trasparenza e il contrasto alla corruzione, le pari opportunità e il benessere organizzativo**.

La performance organizzativa illustrata in questo capitolo è valutata primariamente in rapporto al tasso di conseguimento degli obiettivi formalmente assegnati (**Allegato. Matrice degli obiettivi e delle valutazioni - anno 2017**) e tiene conto dell'impegno rivolto alla promozione della trasparenza, al contrasto alla corruzione, alle pari opportunità e al benessere organizzativo. Con notevole accelerazione delle fasi valutative rispetto agli scorsi anni, al momento della chiusura di questa Relazione sono praticamente concluse le fasi della valutazione per tutti i dipendenti: restano poche decine di dipendenti con schede in fase di chiusura o carenti della sola accettazione.

La trattazione del tema risente di un **impianto perfettibile**, delle cui criticità si darà evidenza unitamente allo sforzo prodotto per riorientarne propriamente il significato già a partire dalla rendicontazione degli obiettivi 2017, ricostruiti su una visione più corretta.

Le politiche di governo e le azioni direzionali

La capacità ed il ruolo dell'Amministrazione di interpretare e supportare gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione è rappresentata attraverso la formulazione di obiettivi di diversa natura e derivazione nel Piano Integrato 2017-2019; si distinguono infatti **obiettivi strategici, obiettivi organizzativi ed obiettivi direzionali**, di impatto più operativo.

La componente amministrativa ha pertanto concorso alla performance organizzativa dell'anno 2017 impegnandosi in **azioni collocate su tre assi** complementari e convergenti, così riassumibili:

- azioni di diretta derivazione dal Piano Strategico 2016-2018 per il supporto alle linee di pianificazione e programmazione di Ateneo;
- azioni relative ad obiettivi di carattere trasversale riferiti più genericamente alla linea strategica del Piano denominato "Governo delle Risorse". Si tratta di azioni di pertinenza della componente amministrativa inerenti il corretto e finalizzato impiego delle risorse umane, finanziarie e patrimoniali. Tali azioni sono funzionali a supportare indistintamente l'efficace azione di governo;
- azioni di impulso direzionale individuate dalle Strutture amministrative in accordo col Direttore Generale, complementari e sussidiarie rispetto alle precedenti. Si tratta di azioni operative finalizzate ad innovare e migliorare la qualità dei servizi e dei procedimenti, verificarne gli esiti e accrescere le competenze professionali. Tali obiettivi sono altresì orientati a creare solidità e uniformità nei processi e tendono a garantire la funzionalità dei servizi, anche attraverso il miglioramento continuo.

Tutti questi obiettivi declinati a partire dal Piano Strategico in obiettivi operativi vanno a comporre la performance organizzativa. Nell'Allegato "Matrice degli obiettivi e delle valutazioni - anno 2017" è rappresentata la griglia rappresentativa dell'impianto e l'evidenza della globale e sintetica rendicontazione.

Per ciascun obiettivo di performance, come al tempo intesa, era stato individuato:

- il relativo indicatore e target;
- le Strutture coinvolte nella realizzazione;
- le risorse umane e finanziarie assegnate.

Nella loro dimensione resa operativa, tutti gli obiettivi sono stati **assegnati come obiettivi individuali** ai livelli apicali delle Strutture coinvolte (Dirigenti e RAD) anche attraverso la previsione di collaborazioni indotte dalla condivisione del medesimo obiettivo o attraverso trasversalità di azioni.

I medesimi obiettivi sono stati successivamente **attribuiti "a cascata"** in altrettanti obiettivi individuali a personale di categoria EP titolare dei processi di interesse, o a figure con incarichi di responsabilità; parimenti sono stati oggetto di attinenti progetti di produttività collettiva assegnati al restante personale.

Poiché il suddetto impianto era carente di indicatori riferiti a obiettivi organizzativi, ne consegue che la performance organizzativa è desunta dai risultati conseguiti nel perseguimento degli obiettivi operativi.

Ne consegue ulteriormente che **la valutazione della "performance organizzativa" finisce impropriamente per coincidere con la valutazione della performance individuale conseguita dai soggetti cui l'obiettivo è stato attribuito in prima istanza e poi a cascata.**

Infine il livello di raggiungimento degli obiettivi viene misurato integrando dati quantitativi e aspetti qualitativi, con indicatori e target fissati su obiettivi operativi, metriche associate agli indicatori ed indubbi elementi di flessibilità suscettibili di considerazioni specifiche e fattori variabili. Essi possono sicuramente aver influito sul raggiungimento degli obiettivi che nel seguito si vanno ad esplicitare.

L'impostazione seguita nel Piano Integrato 2017-2019 e sopra riassunta è stata ritenuta poi **non corrispondente al significato di "performance organizzativa"**. Tale giudizio è stato chiaramente espresso dall'ANVUR nel referto sul Piano Integrato in questione, e dal Nucleo di Valutazione in occasione della validazione della Relazione della performance 2016. I documenti citati sono disponibili per la consultazione. Entrambi hanno infatti sottolineato come ambiti di miglioramento:

- la declinazione della Performance Organizzativa;
- la più puntuale identificazione dei target e degli indicatori di misurazione della Performance;
- la definizione degli obiettivi individuali in logica di cascata.

Tali osservazioni sono state recepite in occasione della redazione del Piano Integrato 2018-2020. **L'impostazione della presente Relazione, però, risente del precedente impianto e ne sconta la perfettibilità.** Pertanto **la Performance Organizzativa trattata in questo capitolo assume a riferimento ed esito la sintesi delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali**, che pure si riferiscono ad una pluralità di assi di performance e coinvolgono non poche risorse specialistiche dell'Ateneo.

Con questa premessa, nella sezione seguente si darà conto pertanto separatamente degli obiettivi definiti nel Piano Integrato e di quelli assegnati direttamente dal Direttore Generale nelle fasi applicative del ciclo della performance.

Nei tabulati di questa sezione sono esaustivamente riportate le seguenti informazioni:

- descrizione dell'obiettivo;
- numero di soggetti coinvolti nella realizzazione in diretta applicazione del sistema di *cascading* al tempo adottato;
- numero delle azioni poste in atto;
- valutazione media di raggiungimento degli obiettivi derivante dalla media aritmetica delle valutazioni individuali poste sulla singola azione di ciascun obiettivo.

Nonostante questo impianto, che per quanto inesatto viene comunque rispettato per coerenza di risultato, si sono tuttavia adottate in fase conclusiva elaborazioni che, pur partendo da obiettivi individuali assegnati a singole responsabilità, sono state poi riferite al processo e/o alle Strutture di afferenza. Questa deduzione, di cui si darà evidenza nelle conclusioni, è finalizzata a **configurare empiricamente ed a posteriori una performance organizzativa 2017 che sia la sintesi del maggior numero di elementi e risultati attinenti, tali da rappresentare complessivamente ed il più esaustivamente possibile l'Ateneo e le sue articolate realtà**, tenuto conto che esse si sono tutte orientate al perseguimento degli obiettivi di cornice definiti dal Piano.

2.1 Rendiconto degli obiettivi da Piano Integrato 2017-2019

In questa sezione esamineremo la performance conseguita nel 2017 in applicazione degli obiettivi di diretta derivazione del Piano Integrato 2017-2019, di natura strategica e/o direzionale, partitamente per le principali missioni sugli assi della Pianificazione Integrata. Per ciascun asse sono riportati in maniera sinottica gli obiettivi di performance organizzativa assegnati per il 2017, il numero di azioni in essi contemplati, il numero di dipendenti con funzioni di responsabilità cui sono stati assegnati incarichi volti al conseguimento dell'obiettivo e il valore medio di performance complessivamente conseguita.

La rendicontazione riguarda i seguenti assi:

- didattica e studenti
- ricerca
- trasferimento delle conoscenze
- internazionalizzazione
- risorse umane
- altre linee strategiche
- altri obiettivi di natura direzionale.

2.1.1 Obiettivi di matrice strategica

Didattica e studenti



Obiettivo di performance	Soggetti attuatori	Azioni	Valutazione Media	Variabilità media
Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento per incrementare la proporzione di laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso e la proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU	4	7	98,75	3,35
Innovare le metodologie didattiche	2	3	100,00	0,00
Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti	28	16	94,59	10,67
Promuovere il diritto allo studio	1	1	100,00	0,00
Totale	32	27	95,71	9,50

Il maggiore numero di azioni e risorse è stato concentrato sul **miglioramento dei servizi e della comunicazione agli studenti**. Sono stati raggiunti **buoni risultati** sia in termini di efficienza (es. ri-funzionalizzazione degli sportelli di segreteria studenti con la ultimazione dell'Unità Funzionale "Sportello unico Capponi"), sia di innovazione (re-

ingegnerizzazione delle procedure amministrative relative agli studenti conseguita con la migrazione al nuovo sistema di gestione G2E3).

I servizi di gestione dei contatti **con l'utenza studentesca senza ricorso allo sportello** hanno registrato nel 2017 un notevole volume di attività. Sono stati gestiti infatti **6.000 contatti telefonici** con operatore (sia in entrata che in uscita). Il volume di **mail** (entrata e uscita) è stato di **6.300** unità. Oltre a questi si sono registrati **12.000 accessi alle pagine web** del portale d'Ateneo interessate dall'informazione all'utenza studentesca.

Ottimo riscontro di affluenza, visibilità e gradimento ha ricevuto lo **sportello di orientamento** situato in Piazza San Marco nella sede istituzionale d'Ateneo. In merito all'affluenza, dalla data di apertura (23 agosto 2017) sono state complessivamente servite 512 persone (353 al mattino e 159 al pomeriggio), con un flusso nettamente decrescente a partire da metà ottobre che si annulla definitivamente prima nel pomeriggio e poi anche al mattino nel mese dicembre.

Nel corso del 2017 l'Ateneo ha inoltre acceso **contratti di locazione di spazi** per fare fronte alla difficoltà di dare esaustiva risposta alle esigenze didattiche. Ha allo scopo mantenuto l'**affitto del teatro Le Laudi a beneficio dell'area umanistica**, e attivato un rapporto con **Spazio Reale**, grande complesso di nuova edificazione destinato alla formazione, per allocarvi alcuni corsi di Agraria. Sono state inoltre ampliate le **fasce di apertura** del Plesso Morgagni e della Biblioteca di Scienze Sociali, rispettivamente al sabato pomeriggio e al sabato mattina.

Tuttavia restano ancora **margini di miglioramento** nell'ambito dei servizi agli studenti, in particolare sono ancora da **incrementare i servizi di supporto da remoto**, anche con impiego di una **nuova App**, sviluppata sul nuovo applicativo gestionale delle carriere e sono da **revisare i siti** per garantire informazioni aggiornate. Per tali motivi l'obiettivo di miglioramento dei servizi all'utenza è riproposto nel Piano di Performance 2018-2020. Inoltre, nonostante l'attenzione dedicata nei Dipartimenti ai corsi di dottorato, è **da incrementare il supporto al post-laurea**.

Le azioni intraprese per il potenziamento delle **iniziative volte a favorire la regolarità degli studi e la riduzione dei tempi di conseguimento del titolo di studio** spaziano dal reclutamento e formazione dei **tutor** per l'orientamento all'**organizzazione di corsi** per lo sviluppo di competenze trasversali degli studenti. Il **non completo raggiungimento** dell'obiettivo – che si registra nonostante gli ottimi risultati - è dovuto a criticità verificatesi in merito alla ripartizione dei tutor tra le Scuole e ai tempi di espletamento delle procedure di selezione, che sono risultate non del tutto conformi al parametro stabilito. Ciononostante l'Ateneo continua ad investire con costanza e particolare impegno nell'obiettivo, che registra negli anni un **trend in crescita** e un generale e diffuso apprezzamento.

L'innovazione delle metodologie didattiche riguarda il supporto a docenti e Strutture nell'introduzione di corsi con supporto delle **modalità e-learning**. L'obiettivo è stato implementato tramite la diffusione tra i docenti di conoscenze e strumenti metodologici per un utilizzo efficace della **piattaforma Moodle** di Ateneo. **L'estensione della tecnologia 10 Gb** a tutta la rete geografica di Ateneo ha consentito una migliore fruizione dei corsi anche con modalità e-learning in tutte le sedi di Ateneo collegate tramite l'infrastruttura in fibra ottica. La modalità di erogazione dei corsi in e-learning, dopo un periodo di avvio, ha beneficiato di professionalità dedicate impegnate nella relativa realizzazione. In particolare, nell'ambito del progetto DiDel, nel corso del 2017 sono stati svolti **laboratori tecnici rivolti al docente**, seminari metodologici, corsi di autoformazione per docenti ed in generale un'attività di consulenza per la promozione di nuove metodologie didattiche. Sono stati attivati oltre **2.000 moduli didattici**, con copertura di tutte le Scuole presenti in Ateneo.

I costi sostenuti per la realizzazione degli obiettivi esposti possono così sintetizzarsi:

Azioni attuate in relazione agli obiettivi	Costi delle azioni
Informatizzazione e dematerializzazione servizi	340.000
Noleggio nuovi spazi per servizi agli studenti	431.878
Potenziamento infrastrutture per la didattica	1.280.700
Potenziamento servizi amministrativi per gli studenti	509.672
Rifunzionalizzazione spazi per gli studenti	313.636
Servizi di placement	156.000
Servizi per l'orientamento	1.633.000

Azioni attuate in relazione agli obiettivi	Costi delle azioni
Iniziative e-learning	48.000
Totale costi	4.712.886

Su alcuni ambiti di azione insistono in parte i **piani attuativi della programmazione ministeriale**. Esse sono sintetizzate al capitolo 1 di questa relazione e più analiticamente trattate nella relazione del Direttore Generale al capitolo I, par. 5 cui pertanto si rinvia.

In materia di **equità e diritto allo studio**, alla luce delle previsioni contenute nella legge di bilancio recepita dall'obiettivo strategico, è stata operata una **revisione della fasciazione dei contributi studenteschi** e disegnato il nuovo modello contributivo per l'A.A. 2017/2018 (per ulteriori informazioni si consulti il "Manifesto degli studi A.A. 2017/18" sul sito d'Ateneo). Tale revisione è stata operata in osservanza delle disposizioni della Legge 11 dicembre 2016, n. 232. "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019" ed ha operato attraverso la rimodulazione complessiva degli importi, riconoscendo una **fascia di esenzione totale agli studenti in condizioni economiche svantaggiate e agevolazioni diffuse agli studenti in avanzamento di carriera** (al posto dei precedenti rimborsi per produttività e merito).

Il nuovo modello contributivo è stato rivisto tenendo conto della necessità di assicurare anche la sostenibilità economica dell'Ateneo. Il monitoraggio avvenuto in corso di esercizio e infine a consuntivo, sull'andamento del gettito registra una sostanziale convergenza dei risultati alle attese, così come evidenziato nel capitolo 1.

Nel **capitolo I, paragrafi 5 e 6, della relazione del Direttore Generale** si dà conto di puntuali ed ulteriori azioni condotte a sostegno e complemento della linea strategica suesposta.

Ricerca



Obiettivo di performance	Soggetti attuatori	Azioni	Valutazione Media	Variabilità media
Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	11	3	98,08	2,48
Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse	4	4	98,75	3,35
Potenziare le attività di diffusione dei risultati della ricerca presso un largo pubblico	3	1	100,00	0,00
Promuovere la formazione alla ricerca	1	1	100,00	0,00
Stimolare i migliori talenti	2	3	97,50	6,78
Totale	16	12	98,28	4,14

È stato raggiunto un **ottimo livello di performance** per i cinque obiettivi strategici, perseguiti mediante un numero ristretto di azioni mirate. La competitività nell'attrazione di nuove risorse implica la capacità di fornire in tempo reale i dati sui progetti di ricerca presentati ed approvati da tutte le Strutture di Ateneo. La **revisione dei dati** presenti nel Repository istituzionale FLORE è stata svolta in maniera continuativa, e sono stati esaminati e quindi risolti i casi di prodotti duplicati (ne sono stati eliminati 7.896 nel corso del 2017). L'**Anagrafe della ricerca** è stata perfezionata, previa mappatura delle tipologie di progetti presenti in Anagrafe a confronto con quelli creati nell'applicativo contabile U-GOV. L'Anagrafe è così ormai diventata, per tutti i Dipartimenti, uno strumento più agevole per creare i progetti su U-GOV, nonché più funzionale al monitoraggio mensile di tutti i progetti.

Sempre nell'ottica di potenziare la competitività dei ricercatori UniFI, è stato ideato e proposto loro un **percorso di formazione alle strategie di redazione di proposte progettuali** volte ad ottenere finanziamenti, che ha visto la partecipazione di n. 55 persone (su n. 171 ricercatori invitati) e la presentazione di n. 43 progetti.

Si è conclusa la gara per l'**acquisizione dello strumento informatico** per l'analisi dei risultati della ricerca a partire dai dati della produzione scientifica. Nel mese di agosto l'applicativo è stato reso accessibile alla comunità universitaria coinvolta (docenti e ricercatori, personale tecnico amministrativo, assegnisti, dottorandi, specializzandi e studenti). Le sue potenzialità sono state testate e presentate ufficialmente in un incontro formativo a dicembre 2017.

Sono stati studiati **nuovi canali di dialogo e diffusione della ricerca** e sviluppate iniziative di engagement dei cittadini nei confronti delle attività di ricerca. Il maggiore canale per la diffusione è divenuto Unifimagazine (<http://www.unifimagazine.it/>). Iniziative specifiche sono state create nell'ambito di eventi ricorrenti quali Bright - la notte dei ricercatori con le iniziative "Chiedilo a Unifi" e "Le parole della ricerca".

Sono state in parte **dematerializzate le procedure di candidatura dei ricercatori ai bandi** per il finanziamento di progetti di ricerca. L'applicativo creato e messo a disposizione da SIAF a partire dall'anno 2016, è stato implementato sulla base delle esigenze del Bando per Progetti di ricerca presentati dagli RTD anno 2018-2019. **Tutti i bandi pubblicati dall'area sono stati gestiti on-line.** Tuttavia le fasi di gestione on-line si limitano alla presentazione della domanda e alla gestione della valutazione esterna, mentre l'applicativo non permette ancora la gestione dematerializzata delle fasi di protocollazione e archiviazione.

L'Anagrafe della Ricerca rileva che le proposte di progetto (UE diretti e indiretti) presentate nel 2017 sono state 361, dato in crescita rispetto all'anno precedente (279). L'importo totale del finanziamento UE per progetti UE attivati nel 2017 ammonta a €10.544.000 (€8.755.000 nel 2016).

I **costi sostenuti** per queste linee di azioni, svolte per lo più a livello di amministrazione centrale, sono stati coperti attraverso il budget assegnato all'Area Servizi alla Ricerca e **ammontano a €114.869,30**; ulteriori €100.000 sono stati ripartiti fra le Strutture quale sostegno alla produzione scientifica valutabile in VQR e ASN. L'incentivo favorisce la pubblicazione dei lavori dei docenti e ricercatori con "mobilità nei ruoli" o in ingresso in Ateneo, con privilegio per i più giovani e per le pubblicazioni open-access.

Nel **capitolo I, paragrafo 7 della relazione del Direttore Generale** si dà conto di puntuali ed ulteriori azioni condotte a sostegno e complemento della linea strategica.

Trasferimento delle conoscenze 

Obiettivo di performance	Soggetti attuatori	Azioni	Valutazione Media	Variabilità media
Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicata al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	22	12	99,26	3,81
Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster ed i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione	2	2	100,00	0,00
Incrementare la partecipazione ad opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	1	1	100,00	0,00
Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione	1	1	100,00	0,00
Totale	22	16	99,38	3,50

Il progetto di comunicazione complessivo sulle attività di trasferimento tecnologico è stato impostato e realizzato nell'anno, in collaborazione tra CsaVRI, Area Comunicazione e con il coinvolgimento attivo del Centro di Comunicazione Generativa. Sono state **aggiornate le pagine web** relative al trasferimento tecnologico, con la creazione di una **pagina vetrina di opportunità**, finanziamenti ed eventi della terza missione. È stato anche prodotto **nuovo materiale informativo** (brochure, rollup e poster) da utilizzarsi per eventi e incontri di promozione.

Si è registrato, rispetto agli anni precedenti, un **incremento** sostanziale **del numero di laboratori congiunti** istituiti nel corso dell'anno 2017, complessivamente 20.

Nell'ambito del progetto "Alta Formazione e Ricerca" finanziato dalla Regione Toscana sono state **completate varie azioni**: coordinamento con gli altri partner universitari toscani, espletamento delle selezioni, gestione delle borse e della mobilità all'esterno dei borsisti risultati vincitori.

È inoltre stato organizzato con la Banca Intesa San Paolo un **evento di Matchmaking** dal titolo *Innovation 2 Business* con l'intento di far incontrare il mondo della ricerca e il territorio.

È stata realizzata una ricognizione di tutti gli atti convenzionali in essere e compiuto un esaustivo censimento dei dati necessari alla loro gestione specialistica. Si è trattato di un'azione propedeutica alla **creazione di un apposito database** che consenta di gestire le convenzioni anche in modalità condivisa tra tutte le Strutture d'Ateneo. Risulta pienamente raggiunto l'obiettivo di uniformare la gestione delle convenzioni in conto terzi mediante l'utilizzo dell'**applicativo JAMA**: il 100% delle convenzioni attivate in ateneo sono state inserite e gestite sull'applicativo.

In materia di semplificazione normativa in ambito di innovazione e trasferimento tecnologico, nel corso del 2017 sono state elaborate le **Linee Guida** da adottare nel rapporto tra UniFI, spin-off e start-up universitarie. L'iter procedurale connesso alla revisione del Regolamento Conto Terzi ha invece subito un'interruzione, per la necessità del concomitante avvio di un Regolamento relativo agli incentivi da erogare al personale.

I **costi sostenuti** da CsaVRI per l'esecuzione del programma **ammontano a €124.183,36** (su un totale di €145.500 in dotazione) di cui €64.189,91 per brevetti.

Ai fini dell'**inserimento dei laureati nel mondo del lavoro**, nel corso del 2017 sono stati organizzati 52 **incontri a fini formativi, di orientamento e selettivi** tra studenti-laureati e mondo delle imprese, per un numero complessivo di 1.847 iscritti e 887 partecipanti effettivi (il 48,02%, un trend in leggero aumento rispetto a quello dell'anno precedente, 42%). Si tratta, nello specifico, dei programmi "**Career Lab**" e "**L'Impresa si presenta**". Aziende e Studi professionali hanno partecipato agli incontri con il duplice obiettivo di:

- presentare la propria realtà professionale e le opportunità che le stesse sono in grado di offrire a giovani laureati ("**L'Impresa si presenta**");
- svolgere colloqui a fini selettivi ("**Career Lab**").

Agli studenti/laureati di Ateneo è stata così data la possibilità di entrare in contatto diretto con il "mondo del lavoro", attraverso opportunità concrete: conoscere le imprese, incontrare i loro responsabili, svolgere veri e propri colloqui di selezione. Sono state pensate in quest'ottica anche le **visite guidate organizzate in azienda**: due presso gli stabilimenti Eli Lilly e una all'impianto della CSO (Costruzione Strumenti Oftalmici), che hanno permesso agli studenti di "fare esperienza", dando loro la possibilità di osservare da vicino laboratori, strumenti, organizzazione del lavoro.

L'**iniziativa "Career Day 2017"**, evento durante il quale i partecipanti (laureandi, neo-laureati, dottorandi e dottori di ricerca di tutte le aree scientifico-disciplinari) sostengono colloqui individuali con le imprese e gli studi professionali, ha registrato un totale di 2.646 iscrizioni per due giornate, in notevole aumento rispetto all'edizione precedente (n. 2.211 nel 2016). Gli esiti occupazionali dell'evento saranno oggetto di monitoraggio da attivarsi nel 2018. Il questionario di gradimento è stato somministrato alle aziende solo in occasione del Career Day in quanto si tratta di un evento per il quale è necessario verificare ogni possibile criticità (mentre per tutti gli altri servizi il questionario di gradimento viene somministrato agli studenti/laureati partecipanti).

Più in particolare per il secondo anno consecutivo si è potuto rilevare l'efficacia dell'evento organizzato per tramite del modulo MITO gestito da AlmaLaurea. Rispetto al 2016 infatti le aziende hanno utilizzato il modulo con maggiore

consapevolezza delle potenzialità offerte e hanno così potuto usufruire del servizio in modo efficace. I costi sostenuti per queste azioni di job placement ammontano a €125.000.

Risorse umane 

Obiettivo di performance	Soggetti attuatori	Azioni	Valutazione Media	Variabilità media
Crescita e valorizzazione delle Risorse Umane	12	16	93,30	14,45
Ottimizzare i processi di reclutamento del personale docente e t/a garantendo l'appropriatezza dei criteri e la sostenibilità del sistema	5	2	91,67	20,33
Realizzare percorsi di semplificazione amministrativa grazie alla gestione e valorizzazione dell'innovazione	36	29	98,02	4,63
Totale	42	47	95,78	11,04

L'obiettivo mirava all'ottimizzazione dei processi di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo con particolare riguardo all'**appropriatezza dei criteri e alla sostenibilità del sistema**, mediante lo sviluppo di un **sistema integrato di programmazione del personale** (Proper). Devono essere citate, in questo ambito in particolare, le azioni rivolte a potenziare il livello di **affidabilità delle previsioni di spesa** e quindi di **individuazione delle soglie di sostenibilità economica dei reclutamenti**. I dati del consuntivo danno un parziale positivo riscontro del lavoro avviato che ha fra l'altro conseguito il risultato di strutturare più ampiamente e diffusamente il processo della programmazione ed il dominio ed aggiornamento dei dati.

In corso d'anno è stato rivisitato il **modello di ripartizione dei PuOr** riservati alla programmazione dei Dipartimenti anche per contemplare nella quota premiale gli esiti VQR.

È stato predisposto un Regolamento che comprende la **valutazione sui compiti istituzionali** di professori e ricercatori, le modalità per la loro autocertificazione e per la verifica dell'effettivo svolgimento ai fini della partecipazione alle commissioni di abilitazione, selezione e progressione di carriera del personale accademico, secondo quanto disposto dall'art. 6, c.7/8, della l. 240/2010, nonché la procedura per l'attribuzione delle classi stipendiali. Con D.R. 632/2017, è stato emanato il "Regolamento sulla valutazione dei professori e dei ricercatori dell'Università degli Studi di Firenze". A seguito dell'approvazione di successive integrazioni e modifiche, il nuovo testo del Regolamento è stato emanato con D.R. 1021/2017. È stato svolto un **notevole sforzo di semplificazione per agevolare l'invio delle domande**. È ora indispensabile applicare il regolamento nelle procedure concorsuali per docenti, considerate le criticità relative alla nomina delle commissioni di concorso e all'adempimento delle disposizioni dell'ANAC in materia concorsuale. **Le procedure concorsuali gestite nel 2017 per dare attuazione alla programmazione sono state in totale 215, il 46% in più rispetto al 2016.**

In materia di **semplificazione amministrativa**, oltre a quanto sopra ricordato, si segnala l'avvenuta **dematerializzazione della procedura concorsuale del personale docente** con la creazione di apposita **piattaforma telematica** che agevola notevolmente i lavori delle commissioni di concorso, dando così attuazione all'obiettivo di ottimizzare i processi di reclutamento garantendo l'appropriatezza dei criteri, la sostenibilità del sistema e l'innovazione di metodi e strumenti a livello di Ateneo.

È inoltre stata centralizzata e velocizzata la gestione dei bandi per il conferimento degli incarichi di ricerca (assegnisti e borsisti) programmati nelle Strutture.

In ambito di **crescita e valorizzazione delle Risorse Umane**, in applicazione altresì del piano delle **azioni positive del CUG** per la conciliazione dei tempi vita-lavoro, nel 2017 è stato proseguito l'iter di sviluppo del **telelavoro** destinato al personale in situazione di disagio (disabilità, cura di figli minori, assistenza di familiari, tempo di percorrenza). La sottoscrizione definitiva dell'ipotesi di accordo integrativo ai sensi dell'art. 23 del CCNL 16.10.2008, predisposta

dall'amministrazione e più volte rivista durante l'anno alla luce delle considerazioni emerse al tavolo di trattativa sindacale, è stata approvata dal Consiglio d'Amministrazione nella seduta del 30 marzo 2018. Anche se l'obiettivo non è stato raggiunto entro il 2017 come previsto nel Piano Integrato, sono comunque state realizzate le condizioni affinché l'Ateneo autorizzi annualmente un numero di richieste di postazioni di telelavoro pari ad almeno il 3% del personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente, per arrivare al 10% nel triennio 2018/2020 come auspicato dal Piano Strategico.

L'obiettivo è stato anche perseguito mediante la predisposizione dei profili professionali relativi alle posizioni organizzative individuate con i decreti di riorganizzazione delle aree dirigenziali e di sottoarticolazione della struttura tecnico-amministrativa. Sono stati elaborati i **profili delle posizioni** da porre a selezione per l'Amministrazione centrale ed i dipartimenti. I bandi sono stati pubblicati a partire dal mese di maggio 2017 (approvazione atti luglio 2017), per un totale di **n. 105 posizioni**, così suddivise:

- 63 funzioni specialistiche dei Dipartimenti,
- 16 funzioni di responsabilità dell'Amministrazione Centrale,
- 19 funzioni specialistiche dell'Amministrazione Centrale,
- 7 unità funzionali dell'Amministrazione Centrale.

Con D.D. n. 1382 prot. n. 123505, si è provveduto al **conferimento degli incarichi di responsabile** delle unità funzionali dell'Amministrazione Centrale, delle funzioni di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, delle funzioni specialistiche dell'Amministrazione Centrale e delle funzioni specialistiche dei Dipartimenti, con decorrenza dal 1° settembre 2017 al 31 dicembre 2018.

Inoltre, al fine di valorizzare il personale dipendente, si è svolta la **mappatura delle competenze professionali**; è stata avviata con la somministrazione di un questionario ispirato al progetto Good Practice a due Strutture dell'amministrazione centrale (Area Risorse Umane e Funzioni Direzionali). Nonostante l'esito dell'indagine fornisca utili spunti circa la predisposizione dei questionari, la mappatura delle competenze, propedeutica alla definizione di percorsi di sviluppo in relazione al nuovo modello organizzativo, dovrà essere migliorata nelle modalità di analisi ed estesa a tutto l'Ateneo.

Al fine di favorire il coinvolgimento e la motivazione del personale di nuova assunzione attraverso la conoscenza dei modelli organizzativi e delle mission dell'Ateneo, sono state attivate entro il mese di novembre 2017 due edizioni del **corso per personale neoassunto**. Ai due corsi hanno partecipato **53 unità** di personale neoassunto nel 2017 su un totale di 55 unità. La percentuale di gradimento dell'utenza è stata molto buona con una valutazione media della docenza complessiva di 3,67 su 4,00.

La spesa sostenuta per personale docente è stata di €130.418.232, su una previsione iniziale di €133.344.084. Lo scostamento deriva essenzialmente dalla mancata applicazione del DPCM in tema di classi e scatti inizialmente previsti come spesa dell'anno. La spesa del personale tecnico-amministrativo è stata di €59.260.099. Il piano della formazione (inserito in cartella) ha sostenuto la crescita del personale attraverso somministrazione di corsi per €149.748 per Formazione soggetta a limite, e per €226.743 per Formazione non soggetta a limite.

Sono state gestite le **progressioni economiche orizzontali** con la ricezione di **n. 922** domande e il passaggio di posizione economica di **151** dipendenti con **una spesa di €150.831.94 da fondo contrattuale**.



Missione	Obiettivo di performance	Soggetti attuatori	Azioni	Valutazione Media	Variabilità media
Comunicazione	Migliorare l'attrattività, l'utilizzo e l'efficacia della comunicazione digitale	8	11	97,41	5,85
Comunicazione	Rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo	3	2	68,00	52,12
Patrimonio	Razionalizzare e riqualificare gli spazi	13	14	94,83	9,84
Patrimonio	Valorizzare il patrimonio culturale di ateneo	24	32	86,97	25,23
Integrazione al SSN	Ridefinire l'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale alla luce dei nuovi assetti istituzionali	6	4	98,57	3,55
Sostenibilità	Promuovere e praticare la sostenibilità ambientale e sociale	2	1	100,00	0,00

In materia di comunicazione interna, è stata operata e pubblicata la **revisione del funzionigramma di Ateneo** in seguito al riassetto organizzativo. La realizzazione della parte comunicativa della riorganizzazione amministrativa ha accompagnato nel corso dell'anno i relativi atti, restituendone la complessità descrittiva in semplicità visiva attraverso organigrammi e schemi che ne hanno facilitato la comprensione.

L'applicativo online di gestione della formazione di ateneo è stato adeguato ai requisiti di accessibilità, rendendo il sito *responsive* e quindi fruibile anche dai dispositivi mobile.

La creazione dell'**area riservata "Intranet"** è stata completata con l'inserimento di un ampio gruppo di pagine web relative e utili al personale. Questa sezione, in continuo aggiornamento, contiene informazioni rivolte alla comunità universitaria, consultabili per sezioni tematiche, ed è accessibile a tutti coloro (docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti, dottorandi) che sono in possesso delle credenziali uniche di Ateneo.

Sul versante della comunicazione esterna, il **progetto esecutivo del nuovo layout del sito di Ateneo** è stato completato in collaborazione con il Laboratorio Comunicazione Immagine del Dipartimento di Architettura e SIAF, ed è stato messo in prova sul sito provvisorio www7test.unifi.it. L'effettiva presentazione, al Rettore e ai Prorettori, nonché ai delegati di Dipartimento per la comunicazione è avvenuta rispettivamente il 15 e il 22 gennaio 2018. Si è fatto in modo di realizzare immediatamente sia la versione desktop sia la versione per tablet e smartphone in un'unica soluzione *responsive* costruita partendo dal principio "mobile first". I costi di queste azioni ammontano a €60.000.

Il completamento delle **campagne promozionali** relative alle iniziative "Incontri con la città" (n. 6 promos), "Notte dei ricercatori" (n. 2 promos), e Career service (n. 1 promo) ha consentito il pieno raggiungimento dell'obiettivo.

L'attuazione del progetto di **merchandising** di Ateneo si è sostanziata in uno studio di fattibilità per la redazione di un abaco dei prodotti e di una bozza di catalogo di gadget; dovrà essere sviluppata la regolamentazione dell'uso del marchio UniFI in una prospettiva di branding.

Per il 2017 il miglioramento della **comunicazione digitale** si è incentrato sulla rivisitazione editoriale degli strumenti di comunicazione interna. In particolare la Newsletter di Ateneo è stata sostituita dal nuovo strumento di comunicazione interna denominato "**UNIFINFORMA**". La comunicazione digitale è declinata in settori specifici (Eventi; Ricerca; Personale); con lo sviluppo di Unifimagazine (in particolare dedicato alla promozione della ricerca); con la creazione e articolazione in sezioni del sito del Museo di Storia Naturale che ha sostituito il precedente non più funzionante; con il potenziamento dei canali social (**MEDIUM** in inglese per il rilancio delle informazioni scientifiche); con la creazione del blog "Chiedilo a UniFI" per favorire il public engagement digitale; con la creazione di due nuovi canali Youtube

(Convegni e Corsi di laurea); con l'ampliamento delle pagine in inglese del sito Unifi e del sito del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Il budget impiegato per implementare queste azioni ammonta a €60.000.

In merito alla valorizzazione del patrimonio culturale, l'obiettivo ha coinvolto numerosi soggetti attuatori per una **cospicua serie di azioni**, nel contesto della contemporanea unificazione dell'Area Servizi museali, archivistici e bibliotecari nella nuova Area Valorizzazione del Patrimonio Culturale, definitivamente formalizzata con il Decreto organizzativo n. 2031 del 30 novembre 2017.

L'obiettivo ha avuto come elemento centrale la **pianificazione delle azioni per la realizzazione della Rete di Grandi Attrattori**. I 10 obiettivi oggetto della **convenzione stipulata con la Regione Toscana** sono stati declinati secondo le relative specifiche e sottoposti alla approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2017. Per la parte riguardante l'ampliamento del primo nucleo della Rete dei Grandi Attrattori Culturali Museali di ambito Scientifico conformemente al piano del progetto di Rete, Il Museo di Storia Naturale ha elaborato il primo nucleo del progetto di Rete "La Scienza", con la definizione del partenariato con due Entità museali (Museo Galileo e Museo Leonardiano di Vinci). Tale ampliamento del primo nucleo, tuttavia, seppur definito nella sua costituzione, di fatto è risultato privo dell'atto formale istitutivo della rete stessa, atto che verrà sottoscritto nel 2018.

Circa l'elaborazione e realizzazione di un piano integrato di attività didattiche e divulgative tra i **Musei** appartenenti alla Rete, il Museo di Storia Naturale (MSN) ha elaborato ben due progetti relativi ad attività educative da svolgersi in partenariato con il Museo Galileo e con il Museo Leonardiano di Vinci. Il primo progetto "**A tu per tu con la Scienza**" ha come capofila proprio il Museo di Storia Naturale. Il secondo vede come capofila il Museo Galileo e la partecipazione del MSN in una Rete di Musei cittadini tra i quali il Museo Leonardiano di Vinci. Il titolo del secondo progetto è: "**Welcome 2.0**". La collaborazione con i due Musei appartenenti alla Rete ha anche ad oggetto varie attività didattico-divulgative dal "Compleanno di Galileo" a spettacoli teatrali a "Villa Galileo" e Campi estivi per bambini con settimane dedicate ai due Geni della Scienza, Galileo e Leonardo, con uscite al Museo Galileo e Leonardiano. Inoltre, con il Museo Galileo sono in corso contatti per la formalizzazione di un Accordo per la condivisione in rete di contenuti di particolari collezioni. Fra queste, la prima azione sarà dedicata alla condivisione online di materiali fotografici (lastre e stampe) realizzati da Giorgio Roster, medico e naturalista fiorentino operante nella seconda metà dell'800. Nella prospettiva delle iniziative per le celebrazioni leonardiane (2019) con le due Istituzioni sono già in corso le condivisioni inerenti il piano programmatico.

Lo sviluppo del progetto museologico e museografico dell'intervento sul **Museo della Specola** si è completato nei tempi previsti. Sono state raggiunte tutte le intese indispensabili alla nuova collocazione dei reperti museali in ragione dello spostamento della collezione di Mineralogia dall'attuale collocazione di Via la Pira. Ciò ha, ovviamente, comportato la necessità di trovare soluzioni alternative e performanti per altre collezioni coinvolte, nonché per l'utilizzo migliore di tutti gli spazi. Il progetto è stato portato all'esame della Soprintendenza con la quale sono stati costanti i contatti per cercare le migliori soluzioni tecniche anche in relazione alla forte possibilità che il Palazzo possa essere attribuito ad autore importante. A tal fine, il MSN ha, infatti, bandito una borsa di ricerca per le indispensabili verifiche del caso. Il 22 dicembre **la Sovrintendenza ha rilasciato il nulla osta di competenza** e sono state acquisite tutte le altre autorizzazioni necessarie ad eseguire l'intervento.

Le azioni puntuali riferite all'obiettivo della valorizzazione del patrimonio culturale sono rendicontate nella **relazione del Direttore Generale, Capitolo I, Paragrafo 4.**

Il budget utilizzato per la realizzazione delle azioni è stato di €810.624.

L'obiettivo trova riscontro nella pianificazione delle azioni riferite ad una delle **linee d'intervento della programmazione triennale**. I dati del relativo monitoraggio (Pro3), assolutamente provvisorio alla data di chiusura di questa relazione, evidenziano un **incremento dei due indicatori utilizzati a misurazione**. Il particolare l'indicatore "B.B.1B - Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - aule studio" è al momento aggiornato di un solo anno (2016) e vede una crescita di 0,20 punti degli 1,90 preventivati. Da notare in proposito che a giorni sarà disponibile l'osservazione per il 2017 e che per la valutazione finale verrà impiegato invece il dato riferito al 2018. L'indicatore scelto dall'Ateneo "D15 - Adeguatezza delle aule didattiche" che prevede un target

di incremento di 0,199 ha dimostrato invece per l'A.A. 2016/17 un avanzamento di 0,036 punti e tendenzialmente per l'A.A. 2017/18 di 0,154 sulla base dei primi dati disponibili.

Ulteriori elementi di riqualificazione derivano dagli **interventi manutentivi** realizzati nel corso dell'anno per la manutenzione programmata e per interventi per la sicurezza.

I **costi sostenuti** per la realizzazione degli obiettivi di natura patrimoniale possono così sintetizzarsi:

Azioni attuate in relazione agli obiettivi	Costi delle azioni
Interventi PRO3	1.306.000
Interventi da Piano Edilizio	9.609.610
Interventi di manutenzione ordinaria	4.728.875
Interventi per la sicurezza	427.423

Nel corso del 2017, l'Ateneo è stato impegnato nell'istruttoria e nella stesura del **Nuovo Protocollo d'Intesa fra Regione Toscana, Università toscane e strutture del SSR**. Esso innova i rapporti di integrazione disegnati dal D. Lgs 517/99 valorizzando ulteriormente il modello integrato nella più ampia logica della riforma del SSR articolato per Aree Vaste. Il protocollo che declina le azioni congruenti per la programmazione delle attività inscindibili di didattica, ricerca e assistenza è stato siglato dalle parti previa approvazione dei relativi organi e sono in corso gli accordi attuativi con le singole Strutture.

Sul piano dell'integrazione, un obiettivo importante conseguito nel corso del 2017 è stato il riordino, d'intesa con le Aziende Sanitarie, delle **Scuole di Specializzazione mediche**. Il processo, di particolare complessità, ha richiesto la verifica del possesso di requisiti d'accreditamento in capo alle Aziende e alle Strutture universitarie. Le **Scuole di Specializzazione accreditate** presso UniFI sono **45**, di cui 2 non attivate per il 2016/2017. Sono stati approvati i regolamenti attuativi e le relative convenzioni.

Sul piano locale sono proseguiti le intese con le Aziende di riferimento (AOU Careggi e AOU Meyer) per la realizzazione di programmi comuni. Esse si sono così sostanziate:

- nella **programmazione congiunta di personale docente** che ha dato luogo, da parte delle Aziende, al cofinanziamento di n. 1 posto di professore ordinario e di n. 9 professori associati per Careggi e di 1 professore associato cofinanziati dal Meyer per complessivi €343.424;
- negli accordi per la regolazione del patrimonio ad uso misto con l'Azienda Careggi:
 - accordo per il riparto delle spese di funzionamento per un costo totale annuo a carico di UniFI pari a € 2.251.041 di cui €1.475.893 per utenze e €775.148 per pulizie;
 - accordo per la manutenzione ordinaria, per un costo a carico di UniFI di €638.494 annui;
 - accordo per la gestione integrata della sicurezza.

Presso AOU Careggi, le S.O.D. (Strutture Organizzative Dipartimentali) a direzione universitaria sono **52** su un totale di 131.

L'attività di sostenibilità ambientale e sociale ha ricevuto un **notevole impulso** nell'anno con numerosi interventi su vari fronti. Se ne fornisce una sintetica elencazione:

- su invito del gruppo per la sostenibilità, presso alcune mense gestite dal DSU sono state sostituite le posate in plastica con **posate in metallo**, come pure dei bicchieri in plastica con bicchieri in vetro,
- installati **4 orti ecosostenibili** nel terreno del DSU di viale Morgagni;
- In occasione della settimana europea della mobilità, realizzazione e pubblicazione de **“L'impegno di UniFI per la mobilità sostenibile”**;
- 7-13 Settembre 2017 – Organizzazione della prima **“Summer Academy on Sustainability”** a Firenze in collaborazione con il Club di Roma;

- 29 Settembre 2017- Partecipazione al programma “Notte dei ricercatori” con una sessione dedicata interamente a “**Le Parole della Sostenibilità**”, come pure due presentazioni sulla sostenibilità;
- Installazione di un *fontanello pubblico* e di un “ecotappa” gestita da Alia presso il blocco aule del Polo di Sesto, prime esperienze in vista di ulteriori installazioni; ne è seguita la determinazione di installare 15 fontanelli presso nuove sedi UniFI;
- Novembre 2017 – Istituito il “**Green Office**” di UniFI, con il nome ufficiale di “sportello sostenibilità”;
- Avvio della stesura del “**Global Reporting Initiative**” (GRI) di Ateneo per quanto riguarda la parte di sostenibilità ambientale;
- Gestione dei siti di ateneo dedicati alla sostenibilità.

Il **costo della fornitura dei fontanelli** installati nel 2017 ed in corso di installazione successivamente è stato di **€35.000**.

Sul piano della **mobilità sostenibile** è proseguita la **collaborazione con ATAF** volta ad attivare abbonamenti a prezzo calmierato per i dipendenti dell’Ateneo. A fronte di tali agevolazioni sono stati spesi da parte dell’Ateneo nel 2017 €42.280, a co-finanziamento dei costi.

Nell’ambito del potenziamento dei Servizi aggiuntivi all’interno del Sistema Museale, è stato ampliato lo **spazio accessibile ai disabili motori e visivi**, in esecuzione del progetto condiviso con la Regione Toscana. Ciò ha consentito la partecipazione dell’Università di Firenze alla Settimana della disabilità (dal 5 al 9 giugno) attraverso l’accesso, con visite guidate, ai nuovi percorsi così allestiti. Tali percorsi sono operativi sia con visite guidate, sia con personale interno all’Orto, previa prenotazione. È stato acquisito un **veicolo elettrico** (“Golf Car”) per consentire il transito all’interno dell’Orto in condizioni di sostenibilità ambientale.

2.1.2 Obiettivi di matrice direzionale



Obiettivi di natura direzionale inseriti nel Piano da asse “Governo delle risorse”

Gli obiettivi si riferiscono per lo più ad azioni afferenti all’ambito direzionale, del governo delle risorse.

Obiettivo di performance	Soggetti attuatori	Azioni	Valutazione Media	Variabilità media
Adottare un sistema di controllo direzionale integrato	3	1	100,00	0,00
Ottimizzare i processi di gestione dei fondi del personale TA	4	2	100,00	0,00
Promuovere la trasparenza delle informazioni e delle attività dell’Ateneo	20	9	100,00	0,00
Promuovere l’autonomia responsabile delle strutture dell’Ateneo nella scelta delle proprie linee di sviluppo in coerenza con la strategia generale di Ateneo	25	5	99,81	1,38
Promuovere le misure di contrasto alla corruzione previste dal PNA e dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione	23	2	88,75	14,84
Totale	44	19	97,38	8,04

L’obiettivo di sviluppare un **sistema di controllo direzionale integrato sui processi**, sui risultati e sulla qualità dei servizi vede come soggetti attuatori l’area direzionale in collaborazione con SIAF cui era stato richiesto uno studio di fattibilità su un sistema informativo coerente con le esigenze di misurazione e valutazione delle performance dell’Ateneo. Si auspicava di poter elaborare, entro l’anno 2017, un primo progetto di sistema integrato di raccolta dei dati in ingresso e in uscita dei fenomeni da osservare, nonché un sistema di reportistica, a partire dalle banche dati esistenti su vari applicativi in uso in Ateneo. In termini di sviluppo del modello i soli costi sono stati quelli del personale interno. Lo studio di fattibilità non ha evinto un chiaro vantaggio della produzione in-house di tale sistema;

pertanto il costo complessivo del progetto dipenderà sostanzialmente dall'eventualità di acquisire un software da un produttore esterno (qualora fosse già disponibile uno strumento con le specifiche richieste o adattabile alle esigenze espresse) oppure di far sviluppare l'applicativo a SIAF. A regime, a seguito dell'acquisto/sviluppo del software, i tempi della gestione ordinaria del sistema si conteranno in base alle ore di lavoro degli addetti dedicati.

La **gestione dei fondi contrattuali del personale tecnico-amministrativo** è materia molto ben trattata presso l'Ateneo fiorentino. Tale giudizio si evince anche dalla relazione dell'Ispettore ministeriale che ha espresso un particolare apprezzamento sulla **precisione e correttezza** di ricostruzione e tenuta dei fondi. La materia è particolarmente complessa e richiede continuo aggiornamento e monitoraggio. Le azioni di ottimizzazione condotte nel corso del 2017 sono state orientate ad una **accelerazione della certificazione dei fondi** ai fini di una gestione ordinata delle procedure selettive per le progressioni orizzontali concluse in tempo utile. Parimenti, azioni di ottimizzazione sono state finalizzate all'**utilizzo "una tantum" delle somme residue** non spese negli anni precedenti, sì da dare luogo ad una piattaforma negoziale per la valorizzazione del personale EP cui sono stati assegnati come premialità aggiuntiva un complessivo di €73.085,84.

La **promozione della trasparenza**, così come il contrasto dei fenomeni di corruzione, è obiettivo che riguarda un'estesa platea di soggetti attuatori, e coinvolge tutte le Strutture universitarie. Per quanto attiene alla **trasparenza**, si è proceduto alla riorganizzazione della sezione "Amministrazione trasparente" del sito UniFI (Struttura e contenuti), al fine di adeguare il contenuto della sezione "Pagamenti" alle novità normative introdotte dalle Linee Guida ANAC. In particolare sono state ampliate con le informazioni di legge le sezioni "Dati sui pagamenti" e "Indicatore di tempestività dei pagamenti", dove ora è pubblicato, anche relativamente al 2016, l'ammontare complessivo del debito maturato dall'Ateneo e il numero di imprese creditrici, ivi inclusi i singoli professionisti (<https://www.unifi.it/cmpro-v-p-10233.html>).

In tutte le Strutture sono stati **nominati i responsabili della trasmissione dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria**; ciò ha consentito l'invio tempestivo dei dati soggetti a monitoraggio (in particolare per l'Area Edilizia, tutti i dati che modificano i diritti reali, compravendite, variazioni catastali), con un **indicatore rispettato al 100%**.

È inoltre stata completamente riordinata la struttura della sezione "**Accesso civico**" sulla pagina Amministrazione Trasparente.

Le principali **misure di contrasto alla corruzione**, di cui si darà conto anche nella sezione appositamente dedicata, hanno riguardato:

- l'adeguamento dei **processi di approvvigionamento** di beni e servizi alla normativa introdotta dal D.Lgs. 50/2016; non sono ancora state licenziate le linee guida di Ateneo, tuttavia la formazione sull'argomento ha raggiunto i responsabili di tutte le Strutture; gli aggiornamenti normativi da D Lgs 50/2016 sono stati diffusamente recepiti. In mancanza di linee guida la maggioranza delle Strutture ha aggiornato la modulistica di riferimento e attuato numerose verifiche preventive sui fornitori;
- l'adozione di specifiche misure per prevenire il **conflitto di interesse**. La modulistica obbligatoria da adottare nei casi in cui si prevede lo svolgimento di attività connesse con l'assegnazione di appalti pubblici o la partecipazione a commissioni concorsuali è stata completata e diffusa alle Strutture. Il monitoraggio indica che tutte le Strutture l'hanno adottata quale strumento obbligatorio per verificare preventivamente l'assenza di conflitti di interesse;
- con l'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi sono proseguiti i lavori avviati della COVACI ("Commissione di Valutazione sul Conflitto di Interesse") per la valutazione collegiale delle istanze di incarico extra-impiego per esaminare eventuali profili di conflitto di interesse.

Le Strutture dipartimentali, dotate di autonomia gestionale, nel 2017 sono state incoraggiate e sostenute nell'esercizio, per la prima volta attivato, di declinare e sviluppare proprie linee di azioni in coerenza con le linee strategiche di Ateneo. Tale pianificazione a livello dipartimentale è stata favorita dall'attribuzione di un budget unico di struttura reso noto a settembre. Della rilevanza dell'obiettivo, che si ritiene raggiunto, si è data evidenza al Capitolo I "Pianificazione strategica e budget".



2.1.3 Obiettivi strategici ulteriori

Successivamente all'approvazione del Piano Integrato 2017-2019 (26 gennaio 2017), si è reso necessario implementare il piano degli obiettivi assegnati con **ulteriori interventi** riferiti agli assi dell'**internazionalizzazione** e della **qualità della didattica e dell'amministrazione**.

La tabella che segue presenta gli obiettivi in questione e il numero di responsabili coinvolti, il numero di azioni poste in campo e le conseguenti valutazioni.

Missione	Obiettivo di performance	Soggetti attuatori	Azioni	Valutazione Media	Variabilità media
Didattica	Rafforzare i processi di valutazione della qualità della didattica	2	3	100,00	0,00
Internazionalizzazione	Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo Attrarre visitatori stranieri	2	1	75,00	33,33
Internazionalizzazione	Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo Promuovere la stipula/rinnovo di accordi per la cooperazione allo sviluppo	3	3	95,83	9,72
Internazionalizzazione	Rafforzare la dimensione internazionale della didattica Incrementare la mobilità studentesca da e per l'estero	4	2	98,00	4,08
Direzionale	Sviluppare un sistema di controllo interno sui processi, sui risultati e sulla qualità dei servizi	1	1	96,00	0,00
Totale		10	10	94,76	13,48

Si ravvisa **un'ottima performance** per la quasi totalità degli obiettivi di questo gruppo, con una sostanziale convergenza ai risultati attesi.

L'Ateneo promuove da tempo l'assicurazione e il miglioramento continuo della **qualità della didattica**.

Nell'ottobre del 2018 questa Università riceverà la visita ANVUR per l'accreditamento, per vivere utilmente la quale è essenziale la partecipazione attiva di tutta la comunità accademica, a partire dagli organi di governo, dai responsabili delle Strutture accademiche e amministrative fino al personale tecnico e amministrativo.

Anche dopo questo appuntamento sarà necessario continuare ad assicurare la continuità nello sviluppo e nel supporto dei processi, anche attraverso una organizzazione che sostenga l'attuazione dei principi guida, verifichi i risultati, promuova un clima di revisione e riflessione propositiva, col fine di definire obiettivi di avanzamento e miglioramento e permeare della cultura della qualità tutta la filiera amministrativa.

A partire dal mese di maggio 2017, perciò, quale esito del percorso riorganizzativo delle funzioni tecnico-amministrative sono state implementati i legami di processo fra Tutti gli attori coinvolti nelle azioni di supporto al sistema della qualità.

In particolare:

All'interno delle Scuole sono stati individuati i **Referenti della qualità** e ne è stata formalizzata la rete professionale ;

A livello di Amministrazione centrale:

- è stata costituita la **funzione trasversale "Assicurazione Qualità"** per evidenziare il fatto che il relativo processo, tradizionalmente incardinato nell'area della didattica, per il prevalente riferimento di interesse, in realtà abbraccia anche le altre missioni, ed in particolare la ricerca ed il trasferimento tecnologico;

- è stata costituita una **figura di responsabilità di raccordo** incardinata nell'Area Servizi alla Didattica che assume il coordinamento delle azioni in sinergia con la rete dei Referenti delle Scuole e ne è stato conferito l'incarico;
- è stata chiarita e distinta, nonché evidenziata, la **posizione amministrativa di supporto al Presidio**
- è stata successivamente costituita fra Area dei Servizi alla Didattica e Area dei Servizi alla Ricerca una funzione di raccordo fra il Presidio e la funzione trasversale denominata "**Supporto Processi di Qualità**".

Le misure organizzative adottate hanno previsto anche strumenti di incentivazione collegati ai risultati ottenuti, al fine di assegnare il giusto riconoscimento agli sforzi compiuti e tenere viva l'attenzione e l'impegno al miglioramento continuo.

Il programma è stato presentato nella riunione della Commissione didattica del 5 giugno 2017.

Definita l'organizzazione in cui l'assicurazione della qualità si pone come uno degli assi portanti delle strategie di gestione, la successiva azione si è posta l'obiettivo di garantire la **disseminazione delle informazioni** attraverso la succitata *rete dei referenti* che ha svolto le seguenti attività fino al mese di dicembre 2017.

Nel seguito una sintesi di quanto realizzato:

1. Controllo delle informazioni presenti sulle pagine web (di Ateneo, di Scuola, di CdS)
2. Presenza e adeguatezza delle informazioni relative agli insegnamenti e ai docenti (Penelope, Syllabus)
3. Programmi, modalità di verifica
4. CV, orari di ricevimento, altro
5. Controllo di coerenza tra le informazioni presenti sulle pagine web e i documenti del CdS (SUA, regolamento, ordinamento)
6. Incontri: organizzati 8 incontri del gruppo tra ottobre e dicembre 2017; Formazione: organizzato 1 corso/incontro formativo con docenza interna (Prof. Catelani)
7. Siti web Scuole (8) e CdS
Schematizzazione siti Scuole e analisi dei contenuti
Individuazione di almeno 1 sito di CdS di 'riferimento' per ogni Scuola
Schematizzazione del sito del CdS di riferimento e inizio analisi dei contenuti (con suddivisione in sottogruppi e poi confronto collegiale)
8. Condivisione di idee/progetti di alcune Scuole, con la possibilità di metterli a factor comune
9. Predisposizione di estrazione dati dal db U-GOV DI per l'analisi dei Syllabus incompleti [senza e con nominativi dei docenti]
10. Condivisione delle modalità [e dei risultati] del monitoraggio sul Syllabus che alcune Scuole avevano già effettuato o stavano effettuando
11. Individuazione di un metodo di lavoro per l'analisi dei Syllabus incompleti, con assegnazione (condivisa nel gruppo) di un livello di gravità alla mancanza di dati per ognuno dei 18 campi (9 ita + 9 eng) che compongono il Syllabus
12. Pagine docenti su Penelope (cv, orari di ricevimento, biografia, interessi)
13. Estrazione da Penelope di statistiche/elenchi sulla compilazione delle pagine docenti, suddivisi per Scuola
14. Visualizzazione dati AF tramite Penelope

Si rammenta, inoltre, la pratica predisposta per gli organi di governo: **Politiche di Qualità e Accreditamento Periodico** (Senato Accademico, 8 novembre 2017), in cui ci si sofferma sulle politiche per l'assicurazione della *Qualità* in Ateneo, sul modello per l'assicurazione della *Qualità*, e sulla tempistica della visita ANVUR.

Gli esiti del lavoro svolto hanno evidenziato la bontà ed il gradimento per il confronto. Si deve tuttavia rilevare la iniziale difficoltà riscontrata nel chiarire il ruolo ed i compiti dei vari attori. Tale problematica ha dato luogo nei primi mesi del 2018 alla formalizzazione di un atto destinato a fare chiarezza sul punto.

In merito all'**internazionalizzazione**, è stato realizzato in-house il **nuovo applicativo di Ateneo ATLAS** per la gestione degli accordi di collaborazione culturale e scientifica con università estere, che sostituisce la **mappatura delle attività svolte nell'ambito degli accordi internazionali** dove, per ogni accordo, sono indicati gli **indicatori di performance**- mobilità in entrata e in uscita di studenti, docenti e personale amministrativo; articoli congiunti; eventuali convegni; progetti di ricerca. L'applicativo racchiude inoltre i dati migrati dal database precedentemente in uso presso il Coordinamento per le Relazioni Internazionali. A dicembre 2017 è stato organizzato un incontro di

presentazione ai dipartimenti del nuovo applicativo. Esso è funzionale alla definizione dei **parametri di ripartizione** ai dipartimenti **dei fondi** del Piano di Internazionalizzazione di Ateneo e del tetto massimo delle richieste che i dipartimenti possono presentare nell'ambito del bando.

Sviluppo degli accordi di cooperazione interuniversitaria internazionale. A novembre 2017 si registrano **347 accordi in vigore** (censiti nel database CINECA) con Università in diversi paesi nel mondo. Nel corso dell'anno sono stati stipulati 61 nuovi accordi: 7 con Istituzioni dell'Africa, 9 delle Americhe, 22 dell'Asia e 23 dell'Europa (al 10 ottobre 2017). Per incrementare le opportunità, sono stati attivati rapporti con le autorità diplomatiche per le verifiche sulla personalità giuridica delle Università partner e sulla loro abilitazione al rilascio di titoli accademici; sono stati presi nuovi contatti con Atenei esteri; è stata coordinata l'organizzazione di visite ufficiali di delegazioni estere. I docenti e ricercatori *in entrata* e *in uscita* hanno usufruito di mobilità in base agli accordi bilaterali, mentre circa 100 studenti hanno usufruito delle borse extra UE per mobilità studentesca

Welcome Services: Si è ripetuta l'iniziativa del Welcome Day per gli studenti stranieri (24.10.2017); sono stati istituiti cinque nuovi tutor multiculturali, che parlano tedesco, inglese, francese e albanese, per aiutare tutti gli studenti internazionali nelle prime fasi dell'integrazione a Firenze; è stata mantenuta una sezione nella home page UniFI – Ateneo nel mondo - denominata *Welcome Service* in italiano e inglese (<https://www.unifi.it/cmpro-v-p-10850.html> e <http://www.unifi.it/vp-10808-visiting-academics.html>), con informazioni relative a ospitalità, incluso uno schema riepilogativo sulle procedure di ingresso in Italia di visitatori stranieri, e fac-simile di lettere di invito; è continuata la ricognizione dei servizi di *housing* per l'ospitalità di visitatori stranieri; è stato tenuto un corso di formazione sulle varie tipologie di visto/permesso di soggiorno dedicato al personale di dipartimenti e scuole; è stata predisposta una brochure in lingua inglese contenente tutte le informazioni utili al soggiorno in Italia.

Sviluppo delle capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali. Sono stati modificati il Piano di internazionalizzazione di Ateneo e il Piano Annuale per evitare sovrapposizioni e incentivare la presentazione di progetti da parte dei giovani ricercatori. Nel mese di ottobre è stato approvato dagli Organi Accademici il PIA 2017-2018 per un impegno di €400.000 e grande attenzione alla semplificazione e allo snellimento delle procedure.

Contributi di Ateneo per la promozione delle attività internazionali. Ogni anno l'Ateneo bandisce un bando per erogare contributi in base a due linee di azioni: supporto alla partecipazione a programmi dell'Unione europea e a programmi internazionali (Azione 1), e attuazione degli accordi di collaborazione culturale e scientifica con Università estere (Azione 2). Nel 2017 l'Ateneo ha stanziato la somma di €200.000.

Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale. È stato realizzato un nuovo dépliant informativo in inglese "Studying in Florence" con informazioni generali sull'Università di Firenze (e in particolare sui corsi di studio in inglese e i doppi titoli e titoli congiunti dell'Ateneo).

Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea. A ottobre 2017 nell'Ateneo di Firenze sono presenti 8 corsi di studio in Inglese. Nel 2017, i corsi che davano **doppi titoli** sono aumentati a 18 (14 nel 2016).

Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita Si è puntato ad aumentare il numero degli studenti stranieri regolarmente iscritti all'Università di Firenze, nonché la mobilità Erasmus e quella con gli accordi bilaterali tramite un bando di mobilità a livello di Ateneo per i paesi extra-UE. L'Ateneo ha esteso la sua partecipazione al progetto MAECI "Invest your talent in Italy", fino al 2016 limitato a Architettura, a tutti i corsi in lingua inglese e ci sono stati due vincitori di borse. Gli studenti stranieri regolarmente iscritti all'Università di Firenze sono 3.866 (2.491 sono donne); 2.552 sono in corso nell'anno accademico 2016/2017.

Progetti Finanziati dal MAECI. L'Ateneo ha incrementato la propria operatività nel settore della Cooperazione allo sviluppo, anche attraverso alcuni importanti progetti finanziati dalla Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) in paesi come l'Afghanistan e l'Iraq.

Per favorire un ulteriore rafforzamento di tale attività è stato inserito nel Piano di Internazionalizzazione di Ateneo 2017/2018 una specifica linea strategica (Azione 4) denominata "Promuovere la stipula/rinnovo di accordi per la cooperazione allo sviluppo".

Stipula/Rinnovo di accordi con paesi emergenti o in via di sviluppo. L'Ateneo ha aderito alla rete "Sustainable Development Solutions Network" – UN SDSN – MED Solution – rete Italia, alla rete EMNES Euromediterranean Network for Economic Studies (www.emnes.org) e a PRIMA - Partnership for Research and Innovation in the Mediterranean Area.

È stato approvato dagli Organi accademici il **rinnovo del Protocollo d'intesa con l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo sviluppo**. L'Ateneo ha attivamente collaborato al "Coordinamento Università Cooperazione allo Sviluppo" (CUCS), patrocinato dal MAECI, a cui aderiscono numerosi Atenei italiani, raccogliendo dati e predisponendo incontri e iniziative.

L'Ateneo, tramite il Dipartimento di Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS), ha ottenuto un importante successo nell'ambito di Erasmus+ KA107 "International Credit Mobility" (call 2017), con il finanziamento di un progetto di mobilità con Armenia e Myanmar. L'importo complessivo assegnato ammonta a €111.274 (mobilità di 24 persone tra studenti e staff docente e amministrativo sia incoming che outgoing). Il progetto è partito il 1° giugno 2017 e ha durata di 26 mesi.

È stato organizzato il Convegno dal titolo "L'Università di Firenze per la cooperazione allo sviluppo" che si è tenuto il 07-08/11/2017, con la partecipazione attiva di 15 dipartimenti UniFI e del Viceministro per la cooperazione internazionale del MAECI Mario Giro. L'Ateneo fiorentino ha presentato i progetti e gli impegni realizzati in questo campo da cui sono risultati oltre 100 progetti, 150 docenti e ricercatori coinvolti da 15 Dipartimenti, in 50 paesi.

Per promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e sul territorio è stata costituita una Associazione Temporanea di Scopo con le altre Università Toscane (Tuscany's Universities) per presentarsi insieme all'estero, mettendo in evidenza le eccellenze delle diverse sedi e presentando un percorso comune su alcuni corsi e materie.

Convenzione con il British Institute e Istituto Francese. Sono state firmate convenzioni con il *British Institute e l'Institut Français* di Firenze per collaborazioni accademiche e amministrative.

Sono stati presi contatti con le **Università statunitensi** con sede a Firenze per prevedere scambi di studenti su singoli corsi. Tali scambi sono al momento vigenti con la *Syracuse University* e in fase avanzata con *New York University e Stanford*.

Sono stati intensificati i rapporti con le **Università cinesi**, in particolare la *Tongji University di Shanghai*, che ha presso il nostro Ateneo un Istituto Confucio per la diffusione della lingua e cultura cinese.

L'obiettivo della **promozione dell'attrazione dei visitatori stranieri** è stato declinato nel 2017 in azione volta alla traduzione in lingua inglese di almeno il 20% delle pagine di interesse. A conclusione dell'anno, la traduzione delle pagine web (calcolata con l'unità di misura della cartella) è stata incrementata di altre 51 unità, per complessive 136 cartelle (+60%). L'attività si è concentrata su notizie, avvisi e aggiornamento di pagine web esistenti.

2.2 Rendiconto della Performance di funzione

Sintetizzando quanto precedentemente esposto a livello di dettaglio degli obiettivi, della loro derivazione e missione, possiamo ricostruire un **quadro generale** che aggrega i dati relativi ai profili dei dipendenti cui è stato assegnato l'obiettivo e li riconduce al contesto organizzativo di riferimento.

La "performance organizzativa", così intesa secondo un impianto successivamente rivisto e corretto, ha riguardato complessivamente **94 valutati su 195 azioni**. La valutazione media complessivamente conseguita è stata di **94,70** con un indice di variabilità percentuale del 15,0% (deviazione standard delle valutazioni *100 / valutazione media).

In relazione alla funzione e profilo del dipendente assegnatario degli obiettivi si sono registrati i risultati espressi nella tavola che segue:

Profilo del dipendente e tipologia di scheda di valutazione	Valutati	Azioni	Valutazioni	Variabilità media
Dirigente – Area	9	61	97,35	8,07
Dirigente – Funzioni Trasversali/Obiettivi Strategici	6	48	93,80	17,64
RAD	18	23	95,50	9,62
EP - Responsabile di Struttura / Unità di Processo / Processo	36	109	95,33	14,56
EP – Altri	28	48	89,78	19,91
D – Responsabile di struttura / unità organizzativa	4	7	100,00	0,00
TOTALE	94	195	94,70	15,00

Da registrare le notevoli performance di tutti i profili in esame con indici sostanzialmente compresi nel decile superiore. La performance dei Dirigenti è sostanzialmente allineata a quella dei rispettivi EP con incarichi di organizzazione e non.

È evidente che si tratta di un **dato parziale**, lungi dal poter rappresentare in maniera adeguata la “performance organizzativa” di Ateneo, ancorché l’impianto l’avesse così costruita.

Infatti **altri e numerosi obiettivi** sono stati assegnati con riferimento al 2017 al personale su assi prettamente riferibili al miglioramento della gestione e dei servizi, non esplicitati nel Piano. Pur trattandosi di obiettivi specificamente riferibili alle Strutture cui l’assegnatario afferisce, essi non trovano diretto collegamento come gli altri agli obiettivi principali dell’Ateneo rendicontati nelle pagine che precedono. Si tratta di 195 obiettivi operativi assegnati a 94 dipendenti titolari di processo, di diretta attinenza con le attività svolte nelle Strutture di afferenza.

Questi obiettivi concorrono tuttavia insieme a quelli precedentemente esposti alla misurazione della performance di Struttura, come si è inteso raffigurare più ampiamente in questa relazione consuntiva.

Al fine di costruire, in via empirica e successiva, un dato più articolato e rappresentativo della realtà, si ritiene quindi di dover inserire in questo contesto di rendicontazione anche questi **altri elementi**, con lo scopo di ricostruire ex-post una misurazione della “performance organizzativa” di Ateneo comprensiva di altre due rilevanti dimensioni:

1. la performance di struttura (Aree Dirigenziali e Dipartimenti);
2. i risultati dei progetti di produttività.

2.3 Rendiconto della Performance di Struttura

Nel Piano Integrato 2017-2019 non sono stati previsti obiettivi da assegnare alle Strutture. Questa carenza è stata annotata da ANVUR come un ambito di miglioramento da perseguire. Tuttavia, sebbene l’assegnazione di obiettivi riferibili al miglioramento della gestione abbia riguardato singole responsabilità apicali, è di stretta evidenza che i medesimi obiettivi, declinati a cascata all’interno della Struttura cui il soggetto titolare afferisce, possano essere stati raggiunti solo col pieno coinvolgimento dell’intera compagine amministrativa afferente alla medesima Struttura. Pare dunque possibile traslare sulla Struttura il risultato esposto dal singolo sul processo al cui miglioramento l’obiettivo era finalizzato. La considerazione vale sia per le Aree Dirigenziali dell’Amministrazione centrale, sia per i Dipartimenti.

Si tratta di circa 200 obiettivi assegnati ai Dirigenti e ai RAD nelle loro funzioni di responsabilità di Struttura riportati nelle schede individuali di ciascuno. Essi sono visualizzabili nell’applicativo unitamente al materiale che ne documenta la rendicontazione.

Ciò considerato, è possibile esporre un quadro riassuntivo di rendicontazione di performance di Struttura così configurabile:

Classificazione	Struttura	Valutati	Azioni	Valutazione	Variabilità media
Amministrazione	Area Affari Generali e Legali	5	7	97,09	6,30
Amministrazione	Area Edilizia	9	27	97,21	7,64
Amministrazione	Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	3	10	98,17	3,76
Amministrazione	Area Risorse Umane	5	11	95,00	11,77
Amministrazione	Area Servizi alla Didattica	8	21	99,69	1,75
Amministrazione	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico	2	12	98,75	4,45
Amministrazione	Area Servizi Economici e Finanziari	6	21	99,57	2,51
Amministrazione	Area Servizi Patrimoniali e Logistici	2	12	98,75	3,01
Amministrazione	Unità di Processo "Affari Generali e Istituzionali"	1	4		
Amministrazione	Unità di Processo "Coordinamento dello Staff di Direzione Generale"	1	6	99,17	1,47
Centro	CsaVRI	2	7	98,18	5,86
Centro	Laboratorio Europeo per la Spettroscopia non Lineare (L.E.N.S.)	1	3	100,00	0,00
Centro	Museo di Storia Naturale	9	19	100,00	0,00
Centro	Sistema Bibliotecario di Ateneo	12	16	81,69	29,68
Centro	Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	9	32	97,42	9,67
Dipartimento	Architettura (DiDA)	2	8	92,86	4,87
Dipartimento	Biologia	5	8	96,67	9,75
Dipartimento	Chimica 'Ugo Schiff'	7	24	99,30	1,90
Dipartimento	Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT)	1	6	100,00	0,00
Dipartimento	Fisica e Astronomia	1	6	95,83	9,72
Dipartimento	Gestione Sistemi Agrari, Alimentari e Forestali (GESAAF)	3	11	95,45	10,35
Dipartimento	Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	2	8	98,33	3,79
Dipartimento	Ingegneria dell'Informazione	2	9	95,83	7,63
Dipartimento	Ingegneria Industriale	3	8	98,00	3,50
Dipartimento	Lettere e Filosofia	1	6	92,50	11,57
Dipartimento	Lingue, Letterature e Studi Interculturali	1	6	94,17	11,64
Dipartimento	Medicina Sperimentale e Clinica	3	9	93,33	15,97
Dipartimento	Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	3	13	97,69	8,18
Dipartimento	Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche 'Mario Serio'	4	9	97,22	8,08
Dipartimento	Scienze della Salute (DSS)	2	8	96,25	10,31
Dipartimento	Scienze della Terra	3	6	90,00	13,61
Dipartimento	Scienze Formazione e Psicologia	1	6	95,00	6,08
Dipartimento	Scienze Giuridiche (DSG)	1	6	96,67	7,71
Dipartimento	Scienze per l'Economia e l'Impresa	1	7	98,57	2,29
Dipartimento	Scienze Politiche e Sociali	1	6	97,50	3,92
Dipartimento	Scienze Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente (DISPAA)	3	17	98,13	7,40
Dipartimento	Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DiSIA)	2	9	100,00	0,00
Dipartimento	Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	1	6		
Funzione	Centrale d'Acquisto	2	5	80,00	27,00

Classificazione	Struttura	Valutati	Azioni	Valutazione	Variabilità media
strategica					
Funzione strategica	Coordinamento per le Relazioni Internazionali	2	10	97,50	7,69
Funzione strategico	Piattaforma amministrativa unitaria "Supporto alle iniziative di orientamento in ingresso, in itinere e job placement"	2	15	96,00	13,07
Funzione trasversale	Comunicazione e Public Engagement	3	13	91,58	21,33
Funzione trasversale	Formazione	1	4	95,00	9,12
Funzione trasversale	Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza	1	7	100,00	0,00
Totale		138	375	96,01	12,26

Pertanto possiamo ricavare una "Performance di struttura" che ha un valore derivante dalla sommatoria dei dati sopra evidenziati. La tabella è elaborata come rendicontazione di circa 700 elementi di diversa natura e derivazione tutti concorrenti alla Performance d'Ateneo.

2.3.1 Customer sui Servizi dipartimentali

Già nel corso del 2016 erano state progettate **azioni finalizzate all'incremento dei servizi dipartimentali**, come il riassetto dell'organizzazione interna, il miglioramento delle condizioni di manutenzione sicurezza degli spazi, la riduzione dei tempi di pagamento delle missioni, l'adeguamento alla mutata normativa relativamente alle procedure di approvvigionamento, lo sviluppo di attività di reporting come esito dei monitoraggi. Nel 2017 molte delle azioni previste sono proseguite e si sono arricchite di nuove azioni a valere sul Piano Integrato 2017-2019.

In questa sede preme notare che sistematicamente da tre anni vengono eseguite specifiche **rilevazioni di customer satisfaction** rivolte al personale che strutturalmente riceve servizi dipartimentali: professori, ricercatori, assegnisti, dottorandi. Le informazioni raccolte in questo ambito costituiscono un'interessante testimonianza di performance a valere sull'iniziativa di impulso direzionale, che dà impulso per una pluralità di interventi conseguiti nel corso del 2017, anche di concerto con i Direttori di Dipartimento, per il potenziamento dei servizi di specifico interesse.

L'indagine relativa al 2017 si è svolta nei primi mesi del 2018. Hanno compilato completamente il questionario **1.879 rispondenti**, di cui 1.707 hanno dichiarato di aver utilizzato i servizi amministrativi dipartimentali nel 2017 e pertanto hanno risposto alle successive domande. Gli inviti erano stati rivolti a **4.588 utenti**, con un **tasso di adesione complessivo del 41%**. La categoria che ha risposto di più è stata quella del personale docente con tassi di risposta superiori al 50% per ciascun ruolo (PO, PA, RU, RD), quella che ha partecipato di meno è stata quella degli specializzandi (circa 7%), che peraltro hanno anche dichiarato frequentemente di non impiegare servizi amministrativi dipartimentali. Le adesioni fra i dipartimenti sono state variabili con tassi di adesione minima dell'ordine del 12% (DCMT) e massima del 73% (DIEF).

Gli esiti delle indagini degli ultimi tre anni, in relazione alle domande cruciali della rilevazione, sono raffigurati nella tavola che segue.

**TABELLA 4: ESITI DELLE RILEVAZIONI DI CUSTOMER SATISFACTION DEI DIPARTIMENTI
(ANNI 2015-2017)**

Domanda	2017		2016		2015	
	Percentuale di risposte “Positivamente” e “Molto positivamente”	Rispondenti	Percentuale di risposte “Positivamente” e “Molto positivamente”	Rispondenti	Percentuale di risposte “Positivamente” e “Molto positivamente”	Rispondenti
VA02. Come valuti, complessivamente, la competenza del personale amministrativo del Dipartimento?	74,9	1.707	76,3	1.697	64,2	1.151
VA05. Come valuti, complessivamente, la disponibilità del personale amministrativo del Dipartimento?	82,8	1.707	80,1	1.704	74,2	1.159
VA07. Come valuti, complessivamente, la gestione amministrativa del Dipartimento?	71,2	1.707	65,9	1.623	62,9	1.138

I risultati del 2017 sono prevalentemente positivi e proseguono il medesimo trend degli anni scorsi. Di particolare impatto l'ulteriore miglioramento della gestione amministrativa del Dipartimento e l'ulteriore valutazione in crescita della disponibilità del personale. Unico valore in decremento è quello relativo alle competenze del personale che suggerisce investimenti in termini di formazione e di organizzazione, probabilmente mediante un potenziamento del tessuto di collegamento ai processi delle altre Strutture ed in particolare dell'Amministrazione Centrale.

Nell'Allegato “Indagine di Customer Satisfaction dei servizi dipartimentali anno 2017” è contenuta un'interessante analisi dei risultati derivanti dalla rilevazione del 2017 in relazione al piano di miglioramento dei servizi dipartimentali. L'elenco dei servizi appare in ordine decrescente in relazione al livello di miglioramento necessario (si citano dal più necessario al meno): approvvigionamenti, supporto all'organizzazione di convegni e seminari, supporto al dottorato, supporto alla didattica. Per gli altri servizi le istanze di miglioramento presentate sono più contenute.

Sui servizi a maggior criticità i valutatori si dimostrano fortemente divisi nelle valutazioni. Nel caso del servizio più critico (approvvigionamenti) sono più numerosi i valutatori che si sono espressi per il miglioramento; per tutti i restanti servizi, la prevalenza delle risposte va in direzione di una conservazione dell'assetto. Da tenere presente che per ciascun servizio da migliorare l'intervistato ha indicato, in maniera descrittiva, problematiche emergenti e possibili soluzioni, per cui dall'analisi del voluminoso materiale è possibile individuare ulteriori interessanti spunti.

In ogni caso istanze di miglioramento vengono richieste da almeno un 20% dei valutatori. Tali segnalazioni si presentano in maniera eterogenea fra i vari Dipartimenti, per cui anche per i servizi a maggior criticità esistono Dipartimenti che dimostrano eccellenze e quindi un loro posizionamento come soggetti di possibile condivisione di buone pratiche e soluzioni di miglioramento. Tutta la materia trattata è oggetto di un positivo confronto con i Direttori di Dipartimento.

2.4 Performance da progetti di produttività

A completamento degli elementi impiegati per la valutazione della “performance organizzativa”, come **ricostruita**, si intende inserire in questa sezione anche la **performance complessivamente conseguita sulle categorie dei progetti di produttività**. La tavola che segue illustra per ciascuna categoria e dimensione dei progetti presentati, la valutazione media e la deviazione standard delle valutazioni.

cd_progetto	Categoria progetto	frequenza	Valutazione Media	Variabilità (StDev*100/Media)
1	Riorganizzazione e miglioramento delle attività della struttura	79	99,07	5,57
0	Progetti di rilievo tecnico-scientifico dipartimentale	54	99,75	1,08
3	Allineamento ai processi di Ateneo	26	99,85	0,77
8	Incremento dei servizi alla ricerca	26	97,95	10,26
31	Altre attività di carattere tecnico-scientifico	21	100,00	0,00
6	Incremento dei servizi alla didattica e agli studenti	15	97,78	8,31
25	Attività mirate all'incremento della fruibilità dei beni del patrimonio culturale	12	100,00	0,00
5	Sviluppo di applicativi informatici per la semplificazione delle procedure	10	98,33	4,01
22	Promozione di interventi finalizzati all'incremento della sicurezza	9	98,61	3,93
2	Consolidamento modello dipartimentale	7	92,86	17,50
9	Incremento dei servizi all'utenza	7	92,86	17,50
4	Miglioramento della programmazione didattica	6	100,00	0,00
13	Ottimizzazione delle procedure di acquisto	6	99,44	1,24
26	Attività di comunicazione e gestione sito web di struttura	4	99,17	1,44
12	Interventi nella gestione dei servizi logistici per incrementare la razionalizzazione dei costi ed il miglioramento dei servizi	4	100,00	0,00
28	Attività di promozione del diritto allo studio e orientamento studenti (in entrata, in itinere e in uscita)	3	96,67	4,71
17	Interventi per la razionalizzazione dei costi	3	100,00	0,00
14	Nuove azioni per l'implementazione della contabilità economico-patrimoniale	3	100,00	0,00
10	Attività promozionali per il supporto all'internazionalizzazione della ricerca	2	100,00	0,00
27	Attività di promozione dell'immagine di Ateneo e gestione eventi	1	100,00	0,00
11	Attività indirizzate all'incremento del trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione	1	100,00	0,00
7	Incremento dei servizi di supporto agli studenti stranieri	1	100,00	0,00
19	Interventi di riorganizzazione logistica legati all'edilizia	1	100,00	0,00
20	Introduzione di strumenti ed azioni per la razionalizzazione dell'utilizzazione del patrimonio immobiliare	1	100,00	0,00
15	Nuovi interventi per l'introduzione alla gestione del bilancio in contabilità economico-patrimoniale	1	100,00	0,00
16	Progetti per la dematerializzazione	1	100,00	0,00
Totale		306	98,94	6,25

La maggioranza dei progetti presentati e realizzati nell'anno è riconducibile agli ambiti relativi alle missioni istituzionali dell'Ateneo o all'incremento dell'efficacia/efficienza dell'organizzazione (revisione dei modelli organizzativi, semplificazione delle procedure, dematerializzazione, ottimizzazione di impiego delle infrastrutture), secondo quanto indicato in proposito nel Piano Integrato, per macro categorie ed in logica di cascata rispetto agli obiettivi generali, a testimonianza anche del consistente ricorso allo strumento dei progetti di produttività come elemento di valorizzazione e partecipazione del dipendente nell'individuazione delle leve di miglioramento. Tali progetti sono stati avviati dal Dirigente o dal RAD/Direttore di Dipartimento, generalmente con condivisione del progetto e dei termini con il personale coinvolto, poche settimane dopo l'approvazione del Piano Integrato 2017-2019.

I 54 progetti non classificabili nelle suddette categorie si riferiscono agli ambiti diversi, variegati e specialistici riferiti al personale tecnico di Ateneo.

Infine, ad ulteriore complemento di un concetto di performance organizzativa integrata, si ritiene di dover dare specifico risalto alle azioni compiute in materia di progetti speciali, trasparenza, anticorruzione, benessere organizzativo e pari opportunità. Esse sempre più vanno a connotare della materia i processi, nella cui mappatura sono censite le aree di rischio, ma risentono anche di una impostazione che prevede una sezione dedicata. Anche le azioni compiute in quest'ambito si configurano nel contesto della Performance organizzativa e ne integrano la valutazione e le risultanze.

2.5 Performance da progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale

I Progetti speciali di innovazione tecnologia e gestionale sono stati introdotti nell'ambito del Ciclo della Performance a seguito di specifico accordo sindacale di portata pluriennale (3 anni), ancorché sperimentale, con la doppia finalità di potenziamento e reingegnerizzazione dei servizi (e conseguente miglioramento del livello di performance) e di valorizzazione del personale mediante la destinazione di una specifica quota del Fondo per il salario accessorio ai partecipanti ai progetti medesimi.

I progetti sono individuati annualmente dal Direttore Generale nell'ambito degli obiettivi strategici dell'Ateneo e, tramite le innovazioni tecnologiche e gestionali introdotte, si concretizzano in significative modifiche organizzative nell'attività ordinaria dell'organizzazione.

Per il 2017, terzo anno di attuazione dell'accordo, sono stati individuati 3 progetti:

- 1) Apertura straordinaria della Biblioteca di Scienze Sociali il sabato mattina;
- 2) Attivazione di un servizio sperimentale di pronto intervento per le emergenze tecniche;
- 3) Sportello Unico Capponi: attivazione front-office unico e re-internalizzazione dei servizi.

Quest'ultimo progetto rappresentava l'ultima fase degli analoghi che negli anni precedenti hanno coinvolto il Presidio di Novoli ed il Presidio Morgagni.

I progetti sono sinteticamente così rendicontabili:

Progetto "Apertura straordinaria della Biblioteca di Scienze Sociali il sabato mattina"

Responsabile	Dott.ssa Maria Giulia Maraviglia, Dirigente dell'Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale
Descrizione	Ampliare l'orario di apertura della Struttura sommando alle 52,5 ore settimanali vigenti l'apertura di 5 ore il sabato mattina, per offrire risposta alle esigenze della comunità studentesca e accademica e della cittadinanza, creando valore aggiunto per l'Ateneo. Il progetto si attua con l'individuazione del personale necessario e della relativa turnazione, e con la definizione delle giornate di apertura.
Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione dell'apertura per 35 sabati nell'anno 2017; - Verifica del numero di accessi degli utenti in giorno di sabato; - Rilevazione delle operazioni al bancone.
Consuntivo	<p>Effettive giornate di apertura il sabato, per mese: febbraio 2, marzo 4, aprile 5, maggio 4, giugno 2, luglio 4, settembre 4, ottobre 4, novembre 4, dicembre 2. Totale = 35.</p> <p>Personale coinvolto per giornata: 5 bibliotecari dipendenti + 2 addetti a portineria di ditta esterna.</p> <p>Totale personale interno coinvolto: 35 unità.</p> <p>Turni di servizio pro capite: 5. Totale turni erogati: 175.</p> <p>Totale ore di servizio erogate: 1050.</p> <p>Numero medio di accessi di utenti unici per sabato di apertura: 143 (di cui 122 studenti).</p> <p>Transazioni medie effettuate al bancone per sabato di apertura: 46.</p>
Esito	Positivo per tutti gli indicatori individuati.
Valutazione: 100%	

Progetto “Attivazione di un servizio sperimentale di pronto intervento per le emergenze tecniche”

Responsabile	Arch. Francesco Napolitano, Dirigente dell’ Area Edilizia
Descrizione	Individuazione e attuazione di un servizio sperimentale di pronto intervento del personale a fronte di esigenze non rimandabili che si verificano al di fuori del normale orario di servizio, derivanti da situazioni imprevedute e imprevedibili, al fine di tutelare il patrimonio mobile e immobile e assicurare la continuità dei servizi indispensabili.
Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> - Elenco del personale preposto al pronto intervento; - Definizione del sistema di turnazione in reperibilità per il pronto intervento; - Definizione delle procedure di gestione delle emergenze; - Monitoraggio degli interventi effettuati.
Consuntivo	<p>Personale preposto al pronto intervento: 11 unità afferenti all’ Area Edilizia.</p> <p>Sistema di turnazione in reperibilità per il pronto intervento: turnazione di 5 coppie con 1 riserva, con variazione ogni 5 settimane, definita nel mese di settembre 2017 a cura dell’Unità di processo Manutenzione ordinaria dell’ Area Edilizia.</p> <p>Procedure di gestione delle emergenze: definite nel mese di settembre 2017 nel documento “Procedura di attivazione Servizio di Emergenza” a cura dell’Unità di processo Manutenzione ordinaria dell’ Area Edilizia.</p> <p>Numero di notti con servizio di pronto intervento reperibile: 80 nei mesi di ottobre, novembre e dicembre.</p> <p>Numero di giorni non lavorativi (sabato e domenica) con servizio di pronto intervento reperibile: 28 nei mesi di ottobre, novembre e dicembre.</p> <p>Numero di interventi effettuati: Numero di interventi effettuati: 8, di cui 1 a ottobre, 4 a novembre, 3 a dicembre. Tipologie di intervento resesi necessarie: 3 per perdite/infiltrazioni di acqua, 2 per anomalie nei sistemi di allarme, 1 per rottura porta d’ingresso principale, 1 per assenza energia elettrica, 1 per guasto a impianto antincendio. Tutti gli interventi hanno avuto esito positivo con ripristino della normalità.</p>
Esito	Positivo per tutti gli indicatori individuati.
Valutazione: 100%	

Progetto “Sportello Unico Capponi: attivazione front-office unico e reinternalizzazione dei servizi”

Responsabile	Dott.ssa Maria Orfeo, Dirigente dell’ Area Servizi alla Didattica
Descrizione	Il progetto insiste sui processi di riunificazione delle segreterie studenti di Architettura, Studi Umanistici, Psicologia e Post-Laurea nel presidio di segreteria “Capponi”. La riunificazione si attua tramite la creazione dello sportello unico, l’omogeneizzazione dei processi di <i>back office</i> , la riorganizzazione dei processi e dei flussi di lavoro derivanti dalle segreterie didattiche dell’area. Un ulteriore ambito di applicazione è quello della progressiva reinternalizzazione del <i>call e mail center</i> d’Ateneo, anche avvalendosi di un nuovo sistema di <i>ticketing</i> con presa in carico sperimentale da parte del Presidio Capponi e successiva estensione a tutti i presidi e al personale del <i>contact center</i> di Ateneo.
Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> - Completamento dell’analisi dei flussi di processo e definizione esecutiva della riorganizzazione dei servizi di segreteria studenti; - Reinternalizzazione dei servizi di <i>mail center</i> per gli studenti dei corsi di almeno 5 Scuole di Ateneo.
Consuntivo	<p>Analisi e definizione della riorganizzazione dei servizi: effettuata nei primi mesi dell’anno tramite incontri coordinati dal responsabile della UF, e conclusa con documento riepilogativo.</p> <p>Attivazione del <i>front office</i> unico: effettuata il 1 giugno 2017 presso la sede di via Capponi 9, con reingegnerizzazione dei servizi e riorganizzazione degli spazi. Non sono rientrate nel <i>front office</i> unico le attività della segreteria di Psicologia (per la distanza geografica e per l’opportunità di mantenere la coincidenza con la sede didattica).</p> <p>Reinternalizzazione dei servizi di mail center: attività di <i>front office</i> remoto reinternalizzata a partire dal 20 marzo 2017. La lettura della posta elettronica e il <i>follow up</i> delle istanze sono a carico degli addetti al <i>front office</i>.</p> <p>Il bacino di utenza sia del <i>front office</i> unico sia del <i>mail center</i> è individuato nelle Scuole di riferimento dello Sportello Unico Capponi: Architettura, Studi Umanistici e della Formazione, Post-Laurea per tutte le aree a eccezione di quella medica. Non risultano riscontri relativi alla copertura dei corsi di almeno 5 Scuole né all’estensione agli altri presidi e al personale del <i>contact center</i> di Ateneo.</p>

	Analisi, progettazione e attivazione di sistema di <i>trouble ticketing</i> : implementazione di nuova versione dell'applicativo integrato <i>Turul</i> con sistema di riconoscimento degli utenti e delle istanze. Personale coinvolto: 30 unità in servizio al 1 gennaio 2017 presso le ex segreterie di via Capponi, 2 unità di DISIA/SIAF per il sistema di ticketing (dato da confermare/integrare).
Esito	Parzialmente positivo, con presenza di aree di miglioramento. Si annota tuttavia che, in modo del tutto non programmato, il Presidio ha dovuto far fronte alla gestione del cosiddetto "PF24" (Percorso formativo finalizzato all'acquisizione dei 24 CFU ai fini del disposto del D.M. 616/2017), inerente il percorso di ricezione delle domande, riconoscimento dei crediti pregressi, erogazione formazione secondo un calendario specifico suppletivo, erogazione dei test. Il processo è stato di grande impatto, provocando una notevole onerosità di gestione e una considerevole pressione sui servizi di front-office.
Valutazione: 95%	

2.6 Anticorruzione e trasparenza

Nell'anno 2017 si sono registrati fatti che hanno richiamato l'attenzione sulla necessità presente anche nel mondo accademico di trattare l'analisi dei rischi corruttivi e adottare misure preventive.

Come noto, nel mese di Settembre sono apparsi su vari canali mediatici alcuni eventi che hanno visto coinvolti docenti di diverse università italiane, accusati a vario titolo di prendere accordi per il contingentamento del numero di posti da assegnare tramite la procedura di abilitazione a livello nazionale. Nell'ambito di queste indagini sono emersi profili di presunte responsabilità anche in capo a docenti dell'Ateneo fiorentino.

L'ANAC, che da tempo ha avvertito l'esigenza di dedicare particolare attenzione agli atenei, ha predisposto l'aggiornamento 2017 al PNA con specifico riguardo alle istituzioni universitarie, sia per l'esposizione di queste ai rischi di influenze e interferenze che caratterizzano tutte le amministrazioni pubbliche, sia per i casi particolari legati al contesto universitario. Le misure proposte nell'aggiornamento consistono, in linea di continuità con i Piani nazionali precedentemente approvati, principalmente in raccomandazioni volte alla organizzazione o riorganizzazione di singoli settori ovvero di singoli processi, con il fine di ridurre le condizioni che possono favorire il verificarsi di eventi potenzialmente corruttivi. L'ANAC stessa sottolinea la necessità che le misure proposte siano recepite in stretta integrazione con ogni altra politica di miglioramento organizzativo, come peraltro ribadito da ANVUR nelle "Note di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020".

L'aggiornamento 2017 al PNA del 2015 aveva sottolineato la necessità che ciascuna amministrazione individui strumenti specifici, idonei a mitigare i rischi tipici dell'ente stesso, emersi a seguito di specifica analisi adottando una classificazione che distingue tra:

- "misure generali" (di governo di sistema) che incidono, cioè, sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione;
- "misure specifiche" che incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Nel PNA 2017 sono state poi meglio individuate le specifiche aree di rischio che presentano maggiori criticità per gli atenei, ovvero:

1. Rapporto tra i codici etici e i codici di comportamento;
2. Disciplina delle incompatibilità negli incarichi e conflitto d'interesse;
3. Procedimenti disciplinari.

Con il Decreto del Direttore Generale, 29 marzo 2017, n. 591 - prot. n. 47988, si è proceduto alla revisione ed aggiornamento del disegno organizzativo delle Aree dell'Amministrazione Centrale e alla conferma della **Funzione trasversale Anticorruzione e Trasparenza**, che cura gli adempimenti previsti dalla normativa in tema di prevenzione della corruzione, ex Legge 6 novembre 2012, n. 190, e successive modifiche, dando così nuovo impulso alle corrispondenti attività. Inoltre, con successivo Decreto del Direttore Generale, 5 aprile 2017, n. 649 - prot. n. 52158 è

stata individuata nella sottoarticolazione della struttura organizzativa di Ateneo la funzione specialistica Azioni e strumenti per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza.

Rendiconto degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2017-2019

Nella tabella sottostante sono indicate le azioni intraprese per l'anno 2017 in applicazione degli obiettivi di diretta derivazione del Piano Integrato 2017-2019 ed il relativo stato di attuazione:

Obiettivo operativo	Indicatore	Descrizione attività
Declinare l'adozione delle specifiche misure per garantire il rispetto del Codice di Comportamento: prevenzione del conflitto di interesse	(1) Trasmissione alle Strutture della specifica modulistica e delle procedure relative alla prevenzione del conflitto di interesse (2) Monitoraggio sull'adozione delle misure	I dirigenti compilano il modulo al momento dell'assunzione dell'incarico. Il medesimo modulo è stato realizzato per i commissari di gara. I co.co.co sottoscrivono il contratto contenente la dichiarazione di assenza di conflitto d'interesse come presupposto per l'assunzione dell'incarico.
Mappare processo pubblicazione ed elaborare Linee Guida per le Strutture	(1) Flusso di processo (2) Emissione linee guida	Mappatura effettuata. Integrata la Tabella degli obblighi di pubblicazione con linee guida sulle modalità da seguire.
Sviluppare regolamenti funzionamento Commissione Valutazione Conflitto di Interesse	Approvazione regolamento	Sedute settimanali della Commissione per la Valutazione del Conflitto d'Interesse. Il regolamento è stato definito, si trova attualmente in sede di approvazione definitiva da parte delle direzioni.
Nominare i responsabili della trasmissione dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria per ciascuna Struttura	Atto di nomina	I responsabili della trasmissione dei dati sono individuati nella tabella degli obblighi che costituisce un allegato del Piano per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza e pubblicata sul sito nella sezione dedicata al piano .
Concorsi: implementare la sezione "Bandi di concorso" della pagina Amministrazione Trasparente con i dati relativi a: - Criteri di valutazione della commissione - Tracce delle prove scritte	Allineamento dei contenuti della pagina con le disposizioni normative	La pagina è a regime dai primi mesi dell'anno 2017 e viene costantemente implementata.
Riordinare la struttura della sezione bandi di gara e contratti sulla pagina Amministrazione Trasparente. Modulo dichiarazione assenza conflitti di interesse da far sottoscrivere ai membri di commissione di gare.	Allineamento dei contenuti della pagina con le disposizioni normative	La struttura della pagina è allineata con la nuova disposizione prevista dalla norma, in via di definizione l'implementazione del contenuto.
Adeguare il contenuto della sezione "Pagamenti" della pagina Amministrazione Trasparente alle novità normative secondo le Linee	Allineamento dei contenuti della pagina con le disposizioni normative	Pagina allineata con le nuove disposizioni e costantemente aggiornata.

Guida ANAC		
Riordinare la struttura della sezione "Accesso civico" sulla pagina Amministrazione Trasparente	Revisione pagine web Realizzazione applicativo	Pagina allineata con le nuove disposizioni, Applicativo realizzato Inviare le linee guida a tutte le Strutture per l'utilizzo dell'applicativo e per gli altri obblighi di pubblicazione.
Organizzare le procedure per l'accesso civico generalizzato		Aggiornamento tempestivo.

Misure di monitoraggio e vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza. Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (RPCT), tramite il supporto dello staff afferente alla funzione "Azioni e strumenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza", svolge periodicamente attività di monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, così come previsto dall'art. 43 del D.lgs. 33/2013, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'ANAC e, nei casi più gravi, all'ufficio funzionale per i procedimenti disciplinari i casi di mancato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Di seguito i dati numerici delle sezioni della pagina Amministrazione Trasparente da monitorare:

TABELLA SEZIONI DA MONITORARE

PAGINA AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	
TABELLA DEGLI OBBLIGHI	
Sezioni	21
Sottosezioni	56
Voci da monitorare e aggiornare	234

Attuazione delle misure obbligatorie previste dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA). Prosegue l'attività di adeguamento alla normativa in materia di prevenzione dei fatti illeciti attraverso l'attuazione delle misure obbligatorie previste dalla L. 190/2012 e dal PNA, come di seguito descritto.

Rotazione degli incarichi. Nell'anno 2017 è proseguita la rotazione delle seguenti posizioni apicali:

- 2 dirigenti su un totale di 9;
- 4 Responsabili Amministrativi di Dipartimento su un totale di 24.

Conferimento di incarichi dirigenziali e relative attestazioni di conferibilità/incompatibilità. Il destinatario di un incarico dirigenziale o assimilato è obbligato secondo le prescrizioni di legge a fornire all'Ateneo la dichiarazione sulla insussistenza delle cause di inconfiribilità (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.

Formazione di commissioni e assegnazione agli uffici. In ottemperanza a quanto previsto dall'art. 35 bis del D.Lgs. 165/2001, al momento della nomina di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi, i componenti devono sottoscrivere una dichiarazione di assenza di condanne penali per i reati contro la P.A. (capo I del titolo II del

libro secondo del codice penale). Stessa cosa vale per la nomina in commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower). Per l'anno 2017 sono state consolidate le procedure relative alle modalità di segnalazione di eventuali fatti illeciti di cui il dipendente possa essere venuto a conoscenza, da segnalare tramite una mail alla casella di posta anticorruzione@unifi.it appositamente attivata. L'identità del whistleblower viene protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione.

Con la legge 30 novembre 2017, n. 179, recante “*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*”, si assicura una maggiore protezione del dipendente, sia pubblico che privato, da possibili discriminazioni, prevedendo anche una disciplina volta a limitare, con diverse modalità, la pubblicizzazione dell'identità del segnalante.

Nel corso del 2017 nel nostro Ateneo sono state indirizzate al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione **due segnalazioni**.

Formazione in materia di prevenzione della corruzione. Il piano di formazione elaborato annualmente ha dato risposta sia alla formazione “trasversale” di livello generale, rivolta a tutto il personale tecnico- amministrativo e docente e incentrata sui temi dell'etica e della legalità, sia a quella “specificata”, rivolta al personale operante in ambiti particolarmente esposti al rischio di corruzione. Sono stati inoltre organizzati corsi rivolti ai neoassunti che hanno previsto una formazione specifica nei settori della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Si riporta di seguito il report delle attività di formazione più rilevanti in questo ambito svolte durante il 2017:

Titolo	Docente	Date	Partecipanti
Il nuovo PNA 2017/2019, armonizzazione con la nuova normativa sulla trasparenza e il codice appalti	Brunella Bruno; Toschei Stefano	31 maggio, 1 giugno 2017	54
Pubblicazione dei dati, trasparenza, accesso civico e accesso agli Atti	Corrado Anna; Neri Barbara	7, 8 giugno 2017	46
Pubblicazione dei dati, trasparenza, accesso civico e accesso agli Atti	Corrado Anna; Neri Barbara	28, 29 settembre 2017	51

Gestione del conflitto di interesse: Commissione mista per la Valutazione del Conflitto d'Interesse (COVACI). In linea con quanto raccomandato da ANAC nell'aggiornamento al PNA 2017, l'Università di Firenze prosegue il focus sul conflitto d'interesse, con particolare attenzione alle misure da applicare in materia di incarichi extraimpiego.

A tal proposito prosegue dal 2016 l'esperienza della Commissione mista AOUC/Unifi di nomina aziendale, per la valutazione degli incarichi extra-impiego dei docenti medici in afferenza assistenziale (COVACI) che ha lo scopo di fornire un parere preventivo sulla sussistenza di conflitto d'interesse, anche potenziale.

La Commissione è stata istituita tramite un Protocollo d'intesa tra UniFI e AOUC, attualmente in fase di revisione. Si riportano di seguito i dati dell'attività svolta negli anni 2016 e 2017:

Attività svolta dalla COVACI		
	2016	2017
Pratiche dell'AOUC	823	1640
Conflitti rilevati	13	38
Pratiche Unifi	830	1310

Conflitti rilevati	13	26
TOT Pratiche	1653	2950
TOT Conflitti	26	64

Conclusioni: criticità e proposte di attività. Le criticità che si riscontrano nella gestione degli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione sono dovute in parte alle difficoltà strutturali e di gestione presenti nell'attività ordinaria, in parte alla complessità e delicatezza della materia. Di seguito una breve disamina delle difficoltà di tipo operativo.

Principali criticità riscontrate

1. Insufficienza di processi informatizzati nella pubblicazione dei dati su Amministrazione Trasparente

Attualmente le sezioni informatizzate sono:

- Consulenti e collaboratori
- Bandi di gara e contratti – sottosezione “Informazioni sulle singole procedure”
- Altri contenuti – sottosezione “Accesso civico – Registro degli accessi”

Ci sono altre sezioni che potrebbero essere alimentate in autonomia dalle Strutture mediante l'inserimento di dati in appositi applicativi, che generano tabelle html. Questo ovvierebbe alla difficoltà di farsi mandare tabelle in formato excel che devono essere continuamente aggiornate e sostituite.

2. Mancanza di autonomia delle Strutture nell'invio della documentazione da pubblicare

Per i referenti non è ancora chiaro quale sia il flusso delle pubblicazioni. A cinque anni dalla creazione della pagina Amministrazione Trasparente ci sono ancora alcune Strutture che devono essere sollecitate per l'invio dei dati, quando invece ogni Struttura dovrebbe essere in grado di conoscere quali sono i dati da pubblicare e la cadenza degli aggiornamenti.

Proposte di attività

1. *Nuova valutazione del rischio:* alla luce del processo di riorganizzazione e del nuovo assetto che si è venuto a delineare, è opportuno effettuare una nuova procedura di valutazione del rischio, ripartendo dalla mappatura dei processi. Il lavoro è in corso e si deve procedere per gradi, selezionando settori in cui la mappatura è completa e che hanno ricevuto un punteggio elevato nella precedente classificazione.

Le modalità da seguire sono quelle già collaudate che prevedono il coinvolgimento dei dirigenti/responsabili di Struttura nell'individuazione del rischio correlato alle attività di cui si compone il processo, nella relativa classificazione (basso, medio, alto) e nell'individuazione delle misure di prevenzione e relativo monitoraggio. L'attività non è ancora percepita come cogente.

2. *Introduzione di nuove misure per la prevenzione della corruzione:* alla luce dei ricordati fatti di cronaca che hanno visto il coinvolgimento di alcuni docenti del nostro Ateneo una priorità da affrontare è quella dell'inserimento di nuove misure anticorruzione nel processo del reclutamento dei docenti. Alla luce di ciò è stato già istituito un gruppo di lavoro con il compito di provvedere alla revisione del regolamento di ateneo che disciplina il reclutamento dei docenti. Il gruppo ha individuato fra le principali misure da introdurre l'adozione del principio del sorteggio come criterio di composizione dei membri delle commissioni di concorso, adeguandosi così anche alle indicazioni della CRUI in materia. Il lavoro del gruppo di particolare impatto ed interesse è al vaglio della squadra di governo.

Tale misura è fra quelle raccomandate da ANAC nell'aggiornamento 2017 al PNA dedicato alle istituzioni universitarie.

3. *Maggiore riservatezza nella procedura di segnalazione di fatti illeciti:* nei pochi casi di segnalazioni ricevute si è verificato quanto sia importante la tutela dell'anonimato del segnalante. Al momento l'Ateneo si è dotato di una procedura formalizzata per la gestione del whistleblowing, con modulo online utilizzabile per effettuare le segnalazioni, che però non è mai stato utilizzato dagli utenti, che hanno preferito altri canali (mail, lettera firmata o anonima). Sulla base anche delle raccomandazioni dell'ANAC, potrebbe essere utile dotarsi di un sistema di invio delle segnalazioni non soltanto informatizzato ma anche criptato, in maniera tale che soltanto le persone abilitate possano ricevere la segnalazione ed identificare il segnalante, eliminando così passaggi ulteriori da posta e protocollo.
4. *Maggiore supporto a referenti, operatori e a tutto il personale in materia di trasparenza e anticorruzione:* come già evidenziato nelle criticità, ancora non c'è sufficiente consapevolezza, a livello di dirigenti, responsabili e referenti, degli obblighi di propria pertinenza, delle scadenze e del "CHI FA COSA" e in generale fra tutto il personale delle suddette tematiche.

L'obiettivo dunque proposto è di **realizzare una pagina intranet** che fornisca questo supporto agli utenti sulle tematiche della trasparenza e della prevenzione della corruzione, che contenga normativa, linee guida e istruzioni operative. Il lavoro di creazione della sezione intranet è già avviato.

2.7 Benessere organizzativo e pari opportunità

Anche nell'anno 2017 è stata svolta l'indagine sul Benessere Organizzativo (D.Lgs. 150/2009, D.Lgs. 81/2008 e D.Lgs. 33/2013), attraverso la rilevazione del progetto Good Practice del MIP. L'indagine rappresenta un'importante occasione di espressione per tutti i dipendenti e favorisce 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. È stata realizzata tramite la somministrazione di un questionario 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.

Hanno partecipato all'indagine **303 dipendenti** con un tasso di risposta di circa il **19%**. I principali risultati, comparabili con quelli degli altri atenei italiani aderenti al progetto, hanno evidenziato che:

- l'Ateneo fiorentino si colloca su punteggi sostanzialmente in linea con quelli della media degli altri atenei partecipanti, anche se i punteggi medi di sezione dell'Università di Firenze (a parte la sezione Q – Il mio capo e il sistema di valutazione) sono leggermente inferiori alla media dei punteggi di sezione degli altri atenei;
- la macrosezione sul "grado di condivisione del sistema di valutazione" registra i punteggi più bassi, ancorché in linea con quelli degli altri atenei. Anche in questa macrosezione non si registrano scarti favorevoli, mentre si rileva un importante scarto sfavorevole nella sezione "le mie performance", che interessa il collegamento delle azioni individuali dei dipendenti con la performance organizzativa d'Ateneo, a significare la necessità di una maggiore condivisione delle strategie di sistema con il personale;
- la macrosezione sulla "valutazione del superiore gerarchico" fa registrare una media identica a quella degli altri atenei.

**TABELLA 5: BENESSERE ORGANIZZATIVO. CONFRONTI UNIFI – ATENEI ADERENTI AL GP
(FONTE: MIP, GOOD PRACTICE 2016/17 E 2015/16. SCALA 1-6)**

<i>Sezioni</i>	<i>Media UniFI 2016</i>	<i>Media atenei aderenti 2016</i>	<i>Media UniFI 2015</i>
A- L'ambiente di lavoro	4,31	4,43	4,44

B- Le discriminazioni	5,17	5,20	5,34
C- L'equità nella mia amministrazione	3,06	3,11	3,05
D- Carriera e sviluppo professionale	2,74	2,79	2,78
E- Il mio lavoro	4,29	4,33	4,41
F- I miei colleghi	4,19	4,27	4,33
G- Il contesto del mio lavoro	3,15	3,26	3,21
H- Il senso di appartenenza	4,22	4,25	4,42
I- L'immagine della mia amministrazione	4,37	4,38	4,55
L- La mia organizzazione	3,02	3,10	3,17
M- Le mie performance	3,32	3,43	3,24
N- Il funzionamento del sistema	3,01	3,07	3,02
O- Il mio capo e la mia crescita	3,93	3,95	3,95
P- Il mio capo e l'equità	3,87	3,90	3,87
Q - Il mio capo e il sistema di valutazione	4,14	4,08	4,18

Rispetto al precedente anno l'Ateneo fiorentino ha registrato una **complessiva riduzione delle valutazioni**, probabilmente correlata alla contrazione del numero di rispondenti (da 449 del 2015/16 a 303 del 2016/17). Nondimeno la contrazione ha riguardato tutti gli item, con una rara eccezione positiva in "le mie performance" e qualche sostanziale invarianza: "carriera e sviluppo professionale", "l'equità della mia amministrazione", "il funzionamento del sistema", "il mio capo e la mia crescita", "il mio capo e l'equità", "il mio capo e il sistema di valutazione". Tale quadro è stato tenuto in opportuna considerazione nella redazione del Piano Integrato 2018-2020.

Informazioni immediate sulla condizione delle *pari opportunità* sono facilmente reperibili nella medesima indagine del Benessere organizzativo, approfondendo i dati della sezione B relativa a "le discriminazioni". Innanzitutto si tenga presente che i dati sono raccolti in relazione ad una scala 1 a 6 e pertanto il livello 5,17 registrato nella rilevazione svolta nel 2017 testimonia la **sostanziale assenza di discriminazioni in Ateneo**, così come accade anche a livello nazionale.

Il confronto con l'anno precedente (rilevazione 2016 riferita al 2015) registra però un modesto arretramento. Infatti l'anno precedente il valore si era attestato al livello 5,34 con una perdita quindi di 0,17 punti, che analizzando i dati di dettaglio è registrabile in tutte le relative componenti della sezione.

Anche a partire dalle evidenze di cui sopra, il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità (CUG) agli inizi del 2018 ha portato all'approvazione degli Organi il "Piano triennale di azioni positive 2018-2020". In esso vengono ricompresi gli obiettivi per il triennio di applicazione e le linee guida per la loro attuazione. Gli obiettivi citati sono:

1. Conoscere per poter intervenire
2. Comunicare il CUG
3. Contrasto ad azioni di straining e mobbing. Lotta alle molestie e alle discriminazioni
4. Conciliazione vita-lavoro
5. Promozione di approcci attenti alle differenze nell'ambito dei curricula formativi, della ricerca e della comunicazione
6. Creazione di un clima di maggiore cooperazione e condivisione, attenzione alla relazione tra benessere e sicurezza
7. Modifiche del regolamento interno del CUG.

Al di fuori dei più ristretti ambiti in cui l'obiettivo (di funzione o di struttura) era stato configurato, il sistema era carente di indicatori finalizzati alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi inerenti alle materie sopra trattate. Volendo dare un valore alle azioni poste in atto e sopra riassunte, si dovrà quindi ricorrere ad un'autovalutazione. Si propone pertanto di adottare le misurazioni proposte in via di autovalutazione dal Direttore Generale nella trattazione dei medesimi obiettivi (vedi Relazione del Direttore Generale). Il valore esposto è pertanto il seguente:

- Raggiungimento obiettivi TRASPARENZA e ANTICORRUZIONE: 100%
- Raggiungimento obiettivi BENESSERE ORGANIZZATIVO: 85%

2.8 Conclusioni

A conclusione di questo capitolo, centrale per le finalità di questa relazione, si ritiene di poter addivenire alle seguenti risultanze.

La performance organizzativa rappresentata nel Piano Integrato 2017-2019 è ben lungi dall'essere rappresentativa di quanto in essa insito. Nell'impianto del suddetto Piano essa rischia di configurarsi e confondersi con la sommatoria di molteplici performance individuali. Il Piano Integrato tuttavia ha esposto all'Ateneo e agli stakeholder gli obiettivi da perseguire e le finalità, ed ha delineato e circoscritto l'azione di Governo. La tecnostruttura ne ha assunto i contenuti e ne ha supportato il perseguimento con azioni dirette, con azioni autonome di natura strategica (Governo delle risorse) e con azioni direzionali.

Pur in un concetto di cascata che finisce per attribuire il medesimo obiettivo a tutta la filiera di responsabilità di processo, l'Ateneo si è comunque orientato su azioni finalizzate, complementari e concorrenti, tenute insieme dalla coerenza strategica e operativa. Ne sono prova in ultimo i progetti di produttività sopra esposti e l'allineamento delle Strutture alle linee di azione stabilite.

Si ritiene pertanto, al di fuori di ogni regola prima d'ora esposta, che la "performance organizzativa" di Ateneo possa o debba più correttamente dedursi non già dalla sola media delle numerose azioni assegnate alla responsabilità di altrettanto numerosi responsabili, ma dalla sommatoria ponderata di ogni ulteriore elemento di fatto concorrente ai risultati globalmente raggiunti.

Le conclusioni possono pertanto essere così rappresentate:

Schema 1. Riepilogo dei risultati di performance dell'anno 2017

Performance conseguita per ambito	Valutazione	Ponderazione
A. Obiettivi da Piano Integrato 2017-2019	94,70	75%
B. Performance di struttura	96,01	5%
C. Performance da progetti di produttività	98,94	10%
D. Progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale	98,33	1%
E. Obiettivi di trasparenza e contrasto alla corruzione	100,00	4%
F. Obiettivi di benessere organizzativo e pari opportunità	85,00	5%
Totale	94,95	100%

Nello schema, in particolare, si è considerata la performance organizzativa come la risposta della tecnostruttura in termini di performance attesa in relazione alle spinte concorrenti e convergenti sugli assi di governo, direzionali e di mantenimento di adeguati livelli di trasparenza, anticorruzione, benessere organizzativo, pari opportunità e progetti speciali. Ogni segmento di performance concorre alla determinazione della performance generale quale opportuna sintesi delle specifiche componenti di attinenza, secondo quote che vengono proporzionate come indicato nella colonna "ponderazione".

Preme altresì ricordare che nel Piano Integrato 2017-2019 non era prevista una rendicontazione dei risultati di performance secondo quanto sopra raffigurato. Tale raffigurazione è sembrata opportuna proprio nell'ottica di un progressivo allineamento a quanto sviluppato nel successivo Piano Integrato 2018-2020 e, ancorché non definita nel sistema di misurazione e valutazione delle performance, essa costituisce un utile supporto alla complessa lettura delle pagine precedenti.

Come più volte dichiarato in precedenza, la sintesi è del tutto perfettibile e i margini di miglioramento evidenziati sull'impianto del Piano Integrato 2017-2019 trovano riscontro nella diversa formalizzazione degli obiettivi di Performance Organizzativa nel Piano Integrato 2018-2020.

Rispetto all'impostazione correttiva adottata in fase di rendicontazione, il valutatore potrà privilegiare diverse conclusioni valutative assumendo a riferimento i risultati parziali quali elementi di più circoscritto riferimento.

3. Performance individuale

La valutazione della performance individuale nell'Ateneo fiorentino è condotta per tutti i dipendenti in relazione ai diversi tipi di responsabilità e alla categoria di appartenenza. Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per ciascuna tipologia di personale sono specificate le modalità di assegnazione degli obiettivi individuali, 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. Per il 2017 i sistemi di gestione delle performance e produttività sono stati attivati a fine aprile, inizio maggio, con un certo ritardo rispetto alle indicazioni date per la tempestiva formalizzazione.

Nelle schede di valutazione individuali sono definiti ambiti di valutazione e obiettivi, indicatori e target, metrica di valutazione, peso percentuale dell'obiettivo/comportamento ed è possibile aggiungere la documentazione prodotta durante il percorso di performance. Dal 2016 le schede di valutazione del personale con incarichi di responsabilità sono gestite attraverso apposito applicativo informatico "Performance" (<https://websol.unifi.it/>), come già dal 2010 i progetti di produttività del personale senza incarichi (<http://valutazione.sf-csiaf.unifi.it/login.php>).

Nelle sezioni successive si rende conto sinteticamente dei risultati individuali del Direttore Generale, il cui operato è poi descritto in separata e più dettagliata relazione (§ 3.1) e, in forma aggregata, dei Dirigenti e dei Responsabili Amministrativi Dipartimentali (§ 3.2), del personale con incarichi di responsabilità o funzioni specialistiche (§ 3.3) e di tutto il restante personale che ha partecipato ai progetti di produttività (§ 3.4). I giudizi dei singoli rispetto a ciascun ambito di valutazione sono riportati nelle schede individuali informatizzate, che raccolgono anche la documentazione utile ai fini dei monitoraggi intermedi e della valutazione finale, nonché dei controlli da parte del Nucleo di Valutazione.

3.1 Direttore Generale

Il Direttore Generale, quale responsabile dell'organizzazione, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, attraverso il coordinamento dell'attività degli altri dirigenti e del personale, risponde:

- della performance organizzativa dell'Ateneo;
- degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione;
- dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo;
- delle attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Nello specifico, gli elementi di valutazione del Direttore Generale sono riportati nella seguente tabella, insieme al peso sulla valutazione complessiva che risulta in tal modo composta:

ELEMENTO DI VALUTAZIONE	PESO	AUTOVALUTAZIONE	ESITO
Raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo	35%	94,95%	33,23%
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione e recepiti nel Piano Integrato della performance	35%	98,73%	34,56%
Valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi, anche in riferimento al rispetto del Codice di Comportamento	10%	93,30%	9,33%

Valutazione dell'impatto del Piano di Miglioramento attraverso i risultati delle indagini sul benessere organizzativo	10%	85,00%	8,50%
Attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	10%	100,00%	10%
TOTALE (escluse capacità manageriali e comportamenti organizzativi)			95,62%

Fermo restando il ruolo di garanzia della performance organizzativa nel suo complesso, di cui si dà conto nella parte precedente e successiva della presente relazione, in questo paragrafo si schematizzano gli interventi per il conseguimento degli obiettivi individuali del Direttore Generale, inseriti nella pianificazione integrata approvata dagli organi di Governo per l'anno 2017 e più esaurientemente trattati nella specifica Relazione del Direttore Generale, a cui si rinvia. Gli obiettivi assegnati dal CdA nella seduta del 24 febbraio 2017 ed inseriti nel Piano delle Performance sono sotto indicati, riportando per ciascuno il peso relativo sul totale, il target, l'indicatore e l'auto-valutazione proposta dal Direttore Generale e sottoposta all'attenzione del Nucleo di Valutazione.

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE	PESO	TARGET	INDICATORE	AUTO VALUTAZIONE	ESITO
Revisione del modello organizzativo Si rimanda al par. I.1 Relazione del Direttore Generale per approfondimenti ed evidenze	15%	<i>Percentuale delle Strutture riorganizzate (con atto di riorganizzazione pubblicato) su quelle previste dal decreto di sottoarticolazione.</i>	<i>>= 50% Strutture riorganizzate/previste</i>	100%	15,00%
Azioni per l'evoluzione del sistema economico patrimoniale dei dipartimenti Si rimanda al par. I.2 Relazione del Direttore Generale per approfondimenti ed evidenze	15%	<i>Grado di conseguimento degli obiettivi di performance correlati alla creazione dei budget dipartimentali ai fini della redazione del Bilancio Unico di Previsione 2018.</i>	100%	100%	15,00%
Coordinamento amministrativo per la revisione statutaria e regolamentare Si rimanda al par. I.3 Relazione del Direttore Generale per approfondimenti ed evidenze	10%	<i>(1) Bozza del nuovo Statuto. (2) Percentuale regolamenti approvati su quelli sottoposti a revisione.</i>	<i>(1) Presentazione proposta della bozza del nuovo Statuto agli Organi (2) >= 75% regolamenti approvati/revisionati</i>	98%	9,80%

Coordinamento e impulso alle azioni di sviluppo del sistema museale nella Rete dei Grandi Attrattori Si rimanda al par. I.4 Relazione del Direttore Generale per approfondimenti ed evidenze	15%	<i>(1) Costituzione dell'Area dirigenziale Valorizzazione del Patrimonio Culturale.</i> <i>(2) Grado di conseguimento degli obiettivi della convenzione.</i>	<i>(1) entro il 30/06/2017.</i> <i>(2) 100%</i>	98%	14,70%
Monitoraggio Programmazione Triennale 2016-2018 Si rimanda al par. I.5 Relazione del Direttore Generale per approfondimenti ed evidenze	15%	<i>(1) Rapporti di monitoraggio.</i> <i>(2) Grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi correlati alla Programmazione Triennale.</i>	<i>(1) 3 monitoraggi.</i> <i>(2) 100%.</i>	98%	14,70%
Potenziamento del supporto alla didattica Si rimanda al par. I.6 Relazione del Direttore Generale per approfondimenti ed evidenze	15%	<i>Grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi relativi alla mission Didattica.</i>	<i>>= 80%.</i>	98,75%	14,81%
Potenziamento del supporto alla ricerca Si rimanda al par. I.7 Relazione del Direttore Generale per approfondimenti ed evidenze	15%	<i>Grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi relativi alla mission Ricerca.</i>	<i>>= 80%.</i>	98,13%	14,72%
				TOTALE	98,73%

Nella Relazione del Direttore Generale sono inoltre brevemente commentati obiettivi di particolare rilievo, ulteriori rispetto a quelli assegnati dal sistema al vertice dell'organizzazione, che, raggiunti nel 2017, hanno dato pregio alla complessa organizzazione e gestione, seppure non concorrenti alla valutazione finale. Si rimanda al cap. VI della Relazione del Direttore Generale 2017 per la trattazione di dettaglio. Di seguito si elencano le attività aventi maggiore rilevanza nel contesto descritto:

Accordi con AOU Careggi su gestione integrata del patrimonio misto
Aggiornamento del protocollo per la programmazione congiunta del Personale Docente
Visita ispettiva dei funzionari del MEF
Accordo di programma per la costruzione del nuovo Liceo Scientifico A.M.E. Agnoletti e realizzazione aulario UniFI. Variante al piano particolareggiato fra UniFI, Regione Toscana, Città metropolitana e Comune di Sesto Fiorentino
Apertura della Casa dello Studente Val di Rose
Avanzamento dell'impianto organizzativo richiesto dal D.Lgs. 81/2008
Azioni per start-up del Sistema Biobanca "Leonardo da Vinci"

3.2 Dirigenti e RAD

I sistemi di valutazione dei Dirigenti e dei RAD presentano tra loro forti analogie in ragione della funzione gestoria assegnata alle rispettive figure, pur diversamente qualificate. Essi si basano su:

- **Capacità manageriali e comportamenti organizzativi:** includono la capacità di gestione delle risorse assegnate, intesa anche come valorizzazione e coinvolgimento del personale; la capacità di organizzazione della Struttura affidata e di individuazione delle più idonee soluzioni organizzative; la gestione e controllo del budget.
- **Obiettivi relativi alla propria funzione:** grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, comprese le attività collegate al Piano triennale di prevenzione della corruzione. Rientrano in particolare in questa categoria gli obiettivi direzionali.
- **Obiettivi derivanti dal Piano Strategico:** grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici in cui è coinvolta la Struttura.

Di questi ultimi obiettivi si è già dato ampiamente conto nel capitolo 2 della presente relazione con riferimento alla performance organizzativa, con evidenza del fatto che “per costruzione” nell’impianto del Piano Integrato 2017-2019 questa quota finisce per essere riconsiderata anche ai fini della valutazione della performance individuale, tenuto conto delle responsabilità apicali assegnate al singolo sull’intera gestione della Struttura della cui direzione è incaricato.

Oggetto della valutazione d’interesse di questo capitolo sono quindi le capacità manageriali ed organizzative e gli obiettivi legati all’organizzazione o ad attività di funzionamento ritenute determinanti anche ai fini dell’attuazione delle Linee Strategiche di Ateneo.

I risultati individuali dei Dirigenti e dei RAD si differenziano tra loro per la maggiore o minore importanza di ciascuno dei precedenti ambiti, che si riflette in una differente pesatura del risultato conseguito ai fini della valutazione finale. Si riporta una rappresentazione schematica di quanto indicato:

	<i>Peso per Dirigenti</i>	<i>Peso per RAD</i>
Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20%	30%
Obiettivi relativi alla propria funzione	40%	70%
Obiettivi strategici derivanti dal Piano Integrato	40%	100%

Dirigenti	Valutazione (media)
Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	95,75 %
Obiettivi di funzione e strategici	95,91 %
Valutazione complessiva	95,73 %

Incarichi dirigenziali soggetti a valutazione	18
Dirigenti valutati	9
Deviazione standard	5,38
Coefficiente di variazione (Dev.st./Media valutazioni %)	5,60 %
<i>* In relazione ai diversi incarichi ricoperti dai Dirigenti non è omogenea la forma di valutazione, pertanto la media generale è calcolata su fattori distinti</i>	

RAD	Valutazione (media)
Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	97,38 %
Obiettivi di funzione e strategici	97,69 %
Valutazione complessiva	97,64 %

Incarichi RAD soggetti a valutazione	22
Deviazione standard	1,59
Coefficiente di variazione (Dev.st./Media valutazioni %)	1,63 %

La valutazione dei Dirigenti è rimessa al Direttore Generale, mentre quella dei RAD è l'esito di un giudizio congiunto del Direttore Generale e del Direttore di Dipartimento.

Nel complesso, i livelli apicali dell'amministrazione hanno dimostrato nel 2017 comportamenti mediamente buoni e un buon grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Si riportano in proposito i relativi quadri di sintesi.

Anche per il presente anno, come per il precedente, si rileva una maggiore variabilità nell'ambito delle valutazioni dei risultati dei Dirigenti. È necessario considerare che, oltre alla grande diversificazione di contesto delle varie Aree, delle complessità trattate anche con rilevanti effetti esterni e di esposizione dell'Ente, nonché degli obiettivi a ciascuno assegnati, i Dirigenti sono stati assoggettati anche nel 2017 ad una importante revisione del modello organizzativo, con annessa rotazione degli incarichi. Questa scelta fatta sulle Aree centrali si contrappone alla maggiore stabilità organizzativa, all'omogeneità degli obiettivi assegnati per il consolidamento uniforme dei servizi, all'attribuzione specifica di personale qualificato di cui hanno beneficiato contestualmente i Dipartimenti, dove infatti si verifica una variabilità minore nella performance dei RAD.

3.3 Personale con incarichi di responsabilità

Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del comparto Università prevede la possibilità di conferire al personale di categoria EP, D, C e B incarichi di responsabilità qualificati e commisurati al livello, per i quali è prevista un'indennità accessoria, di importo variabile in relazione al livello di responsabilità ed alla complessità delle competenze attribuite, comunque legata in parte (variabile a seconda della tipologia di incarico) ai risultati conseguiti.

In Ateneo la valutazione si basa anche per queste tipologie di incarico su diverse ripartizioni percentuali di comportamenti organizzativi e capacità manageriali, obiettivi di funzione, eventuali obiettivi strategici.

Nel corso dell'anno 2017, i processi di riorganizzazione hanno introdotto in Ateneo **101 nuovi incarichi** di responsabilità riservati a categorie C-D, di cui 38 nell'Amministrazione centrale, 43 nei Dipartimenti e 20 nelle Scuole, in buona parte con decorrenza 1 settembre 2017. La valutazione del personale in questione è stata effettuata, per il periodo di svolgimento dell'incarico, sulla base dei comportamenti organizzativi. Il punteggio medio di valutazione di questi incarichi è stato pari al 97,74%, con scarti minimi intorno al valor medio.

Nel corso del 2017 erano poi attivi in Ateneo 113 incarichi di responsabilità ripartiti ai diversi livelli e per diverse funzioni. Di seguito si propone uno schema di sintesi delle valutazioni attribuite al personale titolare di incarico per l'intero anno (prime tre righe in grassetto) e per parte dell'anno (ultima riga).

Tipologia Personale con Incarico	N. incarichi assegnati	Valutazione (media)	Deviazione standard*100/media
EP Responsabile di Struttura/Unità di Processo/Processo (non RAD)	41	99,42%	1,15%
<i>di cui comportamenti organizzativi</i>		98,67%	1,86%
<i>di cui obiettivi di funzione</i>		99,55%	1,91%
<i>di cui obiettivi strategici</i>		99,48%	1,64%
EP senza incarichi di responsabilità (compresi tecnici)	62	97,78%	4,92%
<i>di cui comportamenti organizzativi</i>		96,90%	6,32%
<i>di cui obiettivi di funzione</i>		98,18%	4,60%

C, D con incarico	10	100,0%	0,0%
<i>di cui comportamenti organizzativi</i>		100,0%	0,0%
<i>di cui obiettivi di funzione</i>		100,0%	0,0%
C, D, EP con incarico iniziato nel corso dell'anno (scheda di valutazione ridotta)	104	97,74	4,60 %
<i>* non sono riportati gli EP in convenzione con le AOU in quanto non soggetti a valutazione d'Ateneo</i>			

3.4 Progetti di produttività del personale di cat. B, C, D

Nell'Ateneo fiorentino il sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D è regolato dalla volontaria partecipazione a **progetti di produttività collettiva**. Essi sono individuati in coerenza con le linee di programma e con riferimento alle aree di miglioramento espresse annualmente nel Piano delle Performance. La valutazione della **prestazione individuale** del dipendente somma:

- il **grado di raggiungimento dell'obiettivo da parte del gruppo di progetto**, sulla base degli indicatori stabiliti in fase di assegnazione del progetto (peso massimo di 10 punti su 28);
- l'**apporto del singolo al progetto** (massimo 10 punti su 28);
- i **comportamenti**: precisione e qualità, autonomia, orientamento all'utenza, flessibilità (massimo 8 punti su 28).

In relazione al punteggio conseguito, il dipendente è collocato in una delle quattro fasce, cui corrisponde una quota di retribuzione di risultato.

Le risultanze di questa progettualità sono state descritte nel capitolo 2, poiché i relativi esiti sono stati acquisiti come concorrenti alla performance organizzativa dell'anno 2017. In questa parte, invece, dei medesimi progetti rilevano le risultanze della sezione "apporto del singolo" che, in quanto tale, concorre alla definizione e calcolo della performance individuale.

Per quanto riguarda la partecipazione ai progetti di produttività si riscontra l'adesione sostanziale della generalità dei dipendenti: ogni Struttura dell'Ateneo ha infatti predisposto almeno un progetto al quale pressoché tutti i dipendenti hanno aderito. È infatti assolutamente marginale il numero di dipendenti che ha esplicitato la volontà di non parteciparvi (si tratta complessivamente di solo 4 dipendenti).

Non partecipa inoltre ai progetti di produttività, come previsto dalle norme in materia e dal CCNL di comparto, il personale di categoria EP, quello in convenzione con il SSN, in aspettativa, i tecnologi ed in generale il personale presente in servizio per 5 giorni o meno nel corso dell'anno. Infine per circa 30 unità di personale che sono state presenti per un ridotto limitato di giorni, non sufficienti a coinvolgerle nei progetti di produttività, si è proceduto alla valutazione della sola attività ordinaria.

La percentuale di risultato individualmente mediamente raggiunta sulla base degli indicatori e dei target stabiliti nel 2017 è stata pari al 98,94%. Il dato conferma quanto più volte registrato in relazione al fatto che tali ambiti valutativi tendono a poco differenziarsi ed a collocarsi in fascia alta.

N. progetti valutati	Media valutazione progetti	Deviazione standard valutazione progetti	N. dipendenti assegnati	Media valutazione dipendenti
306	98,94%	6,18	1.314	27,4

I punteggi dei singoli dipendenti si collocano quasi esclusivamente nella prima fascia (99,8%), al cui interno si attesta la maggiore diversificazione (il residuo 0,2% si colloca nella seconda fascia):

Fasce	Punteggio	N. dipendenti	Percentuale
Totale fascia base	0-5	0	0,0%
Totale III fascia	6-12	0	0,0%
II fascia (13-20)	13-15	0	0,0%
	16	0	0,0%
	17	0	0,0%
	18	0	0,0%
	19	1	0,1%
	20	1	0,1%
Totale II fascia	13-20	2	0,2%
I fascia (21-28)	21	9	0,7%
	22	6	0,5%
	23	10	0,8%
	24	25	1,9%
	25	36	2,7%
	26	118	9,0%
	27	169	12,9%
	28	939	71,5%
Totale I fascia		1.314	99,8%

La distinzione di punteggio interna delle fasce, che pur non determina variazioni economiche nella premialità, è tuttavia uno sforzo valutativo ricco di significato se accompagnato dall'annotazione dell'ambito di miglioramento.

3.5 Conclusioni

A conclusione, si ritiene di dover riassumere i risultati di performance individuale dell'anno 2017 in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente nella maniera esposta nello schema che segue.

Schema 2. Riepilogo dei risultati di performance dell'anno 2017

Performance conseguita per ambito	Valutazione
Direttore Generale	94,95%
Dirigenti	95,73%
RAD	97,64%
EP con incarico	99,42%
EP senza incarico	97,78%
D, C e B con incarico	100,00%
D, C e B con incarico iniziato in corso d'anno	97,74%
D, C e B senza incarico	97,85%

Come più volte descritto in precedenza la sintesi è del tutto perfettibile e i margini di miglioramento evidenziati sull'impianto del Piano Integrato 2017-2019 trovano riscontro nella diversa formalizzazione degli obiettivi di Performance Organizzativa nel Piano Integrato 2018-2020.

Preme altresì ricordare che nel Piano Integrato 2017-2019 non era prevista una rendicontazione dei risultati di performance secondo quanto raffigurato nello schema precedente. Tale raffigurazione si è considerata successivamente necessaria proprio nell'ottica di un progressivo allineamento a quanto definito nel successivo Piano Integrato 2018-2020 e, ancorché non definita nel sistema di misurazione e valutazione delle performance, si ritiene di utile e necessario supporto alla complessa lettura delle pagine precedenti.