



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Anno 2015

La presente Relazione sulla Performance, redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. b) del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, completa il Ciclo di gestione della Performance dell'anno 2015, rilevando i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno dall'Amministrazione, rispetto agli obiettivi e ai target indicati nel Piano delle Performance 2015-2017 (approvato nella seduta del CdA del 27 marzo 2015). La relazione costituisce, pertanto, il principale momento di verifica e valutazione degli effetti prodotti dall'azione amministrativa dell'Ateneo, con particolare riguardo alle attività di supporto agli indirizzi di programmazione strategica.

Occorre richiamare il fatto che il documento di programmazione era stato redatto in una fase di transizione nella *governance* dell'Ateneo, legata alla chiusura di un mandato politico (scadenza di mandato del Rettore, avvicendamento nell'incarico del Direttore Generale) e al contestuale avvio di una profonda trasformazione del modello organizzativo, ispirata proprio dalla volontà di miglioramento della qualità della performance amministrativa.

Stante la mancanza di un vero e proprio piano strategico, il Piano delle Performance 2015-2017 si richiamava alle *"Linee di Programma per la redazione del Piano Strategico 2013-2015"* (documento dall'impianto volutamente metodologico, più che concretamente contenutistico, approvato dal CdA nella seduta del 19 dicembre 2014) e declinava gli obiettivi di performance sulle strutture identificate nelle *"Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecniche Amministrative"* (approvate dal CdA nella seduta del 11 febbraio 2015).

L'elaborazione del Piano, se da un lato dichiaratamente risentiva di questo momento di passaggio e dell'assenza di un definito sistema di misurazione degli obiettivi, dall'altro intendeva porre le basi per una programmazione unitaria, tenendo conto della pianificazione finanziaria (approvata con il bilancio di previsione 2015 dal CdA nella seduta del 19 dicembre 2014), del Piano Edilizio (approvato dal CdA nella seduta del 28 novembre 2014) e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2018 (approvato dal CdA nella seduta del 30 gennaio 2015). In tal senso anticipava gli indirizzi poi decretati da ANVUR con le *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"* (Luglio 2015).

Gli ambiti strategici di intervento entro i quali si collocano gli obiettivi attuativi per l'annualità 2015, dei cui esiti si darà conto in questa relazione, riguardano da un lato le missioni istituzionali dell'Ateneo (lo sviluppo dell'internazionalizzazione, il potenziamento dell'offerta formativa e il sostegno al diritto allo studio, la promozione delle attività di ricerca e terza missione, il rapporto con il servizio sanitario regionale, la valorizzazione del patrimonio culturale), e dall'altro la riorganizzazione delle funzioni ad esse di supporto, nell'ottica di una sempre maggiore efficacia ed efficienza (attraverso la revisione dell'assetto interno, la crescita delle risorse umane, la razionalizzazione di quelle logistiche e l'ottimale gestione di quelle economico-patrimoniali), senza dimenticare la necessità della complessiva sostenibilità sociale e ambientale delle proprie azioni.

Il processo seguito nella redazione della relazione è conforme alla disciplina dettata dagli artt. 10 commi 1-2, 14 comma 4 lett. c) e 15 comma 2 lett. b) del decreto legislativo 150/2009, nonché alle linee guida elaborate dalla CIVIT in materia approvate con delibera n. 5/2012.

Descritti i principali elementi di contesto esterno ed interno nel quale l'Ateneo si è trovato a operare, verranno sintetizzati i risultati conseguiti con le relative criticità riscontrate e le opportunità di sviluppo (Sezione 1).

Gli esiti dei piani operativi, compresi quelli in tema di trasparenza e qualità dei servizi, saranno poi rendicontati nel dettaglio delle azioni declinate dalle linee strategiche, a cascata, sulle strutture organizzative – oggetto di valutazione della performance organizzativa – e sul personale – oggetto di valutazione della performance individuale, del Direttore Generale, dei Dirigenti, del personale con incarichi di responsabilità e di tutti i dipendenti (Sezione 2).

I risultati saranno letti alla luce delle informazioni di carattere economico-finanziario più rilevanti (Sezione 3).

Si mostreranno, infine, gli obiettivi perseguiti in tema di pari opportunità (Sezione 4).

La relazione si conclude con una breve revisione delle modalità con le quali l'Ateneo attua il Ciclo della Performance, evidenziando i punti di forza e mettendo a fuoco gli aspetti ancora da migliorare per giungere ad una completa integrazione del processo di programmazione e controllo (Sezione 5).

Presentazione

SEZIONE 1 - Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholders esterni	5
1.1 Il contesto esterno	5
1.2 L'amministrazione	6
1.3 I risultati raggiunti	12
1.3.1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	12
1.3.2 La ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico	15
1.3.3 L'internazionalizzazione	17
1.3.4 L'assetto interno e le risorse umane	18
1.3.5 Il patrimonio culturale	22
1.3.6 La sostenibilità ambientale	25
1.3.7 La comunicazione e i servizi all'utenza	26
1.3.8 I rapporti con il Servizio Sanitario Regionale	28
1.3.9 La situazione economico-patrimoniale	31
1.4 La soddisfazione degli utenti interni ed esterni: le indagini sul benessere organizzativo e di customer satisfaction	33
1.5 Le criticità e le opportunità	41
SEZIONE 2 - Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	45
2.1 La Performance organizzativa: albero della performance	45
2.1.1 Gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi	49
2.1.2 Gli obiettivi di trasparenza e contrasto alla corruzione	49
2.2 La Performance individuale	52
2.2.1 Il Direttore Generale	52
2.2.2 I Dirigenti e i RAD	59
2.2.3 Il personale con incarichi di responsabilità e funzioni specialistiche	62
2.2.4 I progetti di produttività	63
SEZIONE 3 – Risorse, Efficienza e Economicità	66
3.1 Il bilancio unico di esercizio	66
3.2 Obiettivi, risorse e risultati	73
SEZIONE 4 – Pari opportunità e bilancio di genere	75
SEZIONE 5 - Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	78
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	78
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	79
Allegati: 1. Piano degli obiettivi strategici ed operativi	
2. Piano degli obiettivi di pari opportunità	
3. Prospetti di bilancio delle Aree Dirigenziali di Ateneo	

SEZIONE 1 – SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDERS ESTERNI

Questa sezione ha lo scopo di comunicare in modo chiaro e sintetico alle parti interessate i risultati delle azioni intraprese nell'anno 2015 dall'Ateneo fiorentino, a fronte di quanto programmato nel Piano delle Performance 2015-2017 e delle risorse pubbliche stanziare per il loro conseguimento.

Saranno brevemente presentati alcuni elementi del contesto normativo, economico e territoriale che hanno influenzato l'attuazione degli interventi (§ 1.1) e le caratteristiche organizzative e gestionali dell'amministrazione, per evidenziare i processi coinvolti e i fenomeni oggetto di azioni di miglioramento (§ 1.2). Si riassumeranno gli esiti delle azioni nell'ambito delle linee strategiche, mostrando le ricadute di impatto generate dal conseguimento degli obiettivi (§ 1.3) e la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna per i servizi (§ 1.4), motivando le cause dell'eventuale mancato raggiungimento di alcuni obiettivi e indicando nuove strade per il miglioramento continuo dei servizi, per il contenimento della spesa, per la promozione delle pari opportunità (§ 1.5).

Informazioni di maggiore dettaglio per ciascun obiettivo sono riportate nella Sezione 2 della relazione e nell'allegato 1 (schema riepilogativo degli obiettivi strategici e operativi).

1.1 Il contesto esterno

Lo scenario in cui il sistema universitario italiano si trova ad operare è, ormai da anni, caratterizzato dalla contrazione delle risorse destinate dalle politiche nazionali alla ricerca e all'alta formazione, che ha richiesto alle Università notevoli sforzi per continuare a garantire i livelli qualitativi dovuti e contemporaneamente cogliere le sfide di miglioramento necessarie per rilanciare la conoscenza e l'innovazione come leve di sviluppo della società e per competere nel panorama internazionale.

Aldilà della consistenza totale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), sono stati modificati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) i parametri di attribuzione delle risorse, con un maggiore impatto della parte premiale (a parità di importo complessivo erogato), che assume come riferimento nuovi elementi di parametrizzazione, quale ad esempio il costo standard per studente: tali fattori determinano la necessità di nuove strategie di programmazione, anche soltanto per mantenere il livello di performance acquisito (cfr. anche sezione 5 della Relazione).

Tuttavia, tale impegno ha costituito nell'ultimo biennio per l'Ateneo fiorentino un'opportunità di ripensare la propria organizzazione nell'ottica della semplificazione e dell'ottimizzazione dei processi gestionali a supporto delle missioni istituzionali più orientate ai servizi.

Nel corso del 2015 pertanto l'Ateneo ha continuato a confrontarsi, nel perseguire gli obiettivi programmati, con quanto imposto dai provvedimenti normativi susseguitisi negli anni¹ allo scopo di migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione; per quanto attiene in particolare al sistema universitario, essi puntano alla qualità dell'offerta formativa, della ricerca e delle attività di trasferimento tecnologico, alla capacità attrattiva degli studenti, alla relazione con il mondo del lavoro, alla dimensione internazionale della didattica, introducendo procedure di valutazione a livello organizzativo ed individuale, sistemi di programmazione e controllo delle spese, e conseguenti meccanismi premiali nell'attribuzione delle risorse.

In questo quadro sono intervenute nel Luglio 2015 le Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo delle Performance delle università statali italiane, che stabiliscono i principi di un sistema di misurazione e valutazione della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei in una logica interconnessa

¹ Senza pretesa di esaustività si citano a riferimento dei parametri oggetto di continua attenzione da parte dell'Ateneo: D.Lgs. 150/2009; Legge 240/2010; D. Lgs. 19/2012; D. Lgs. 18/2010; D. Lgs. 49/2012; D.L. 95/2012; L. 228/2012; D.M. 4/2013.

che tiene insieme il piano delle missioni istituzionali (di più stretta pertinenza degli Organi di Governo accademici) con quello della performance amministrativa; esse collaborano infatti ad una comune strategia di sviluppo dell'Ateneo. L'Ateneo, peraltro, aveva già previsto nel Piano delle Performance 2015-2017 una forte correlazione tra le linee strategiche e gli obiettivi amministrativi (compresi quelli relativi alla trasparenza e all'anticorruzione), e, *in nuce*, anche con le risorse finanziarie, collegando il budget di ciascuna area dirigenziale agli obiettivi direzionali assegnati. Laddove possibile, i risultati della performance organizzativa saranno dunque ancorati agli impatti sulle attività di didattica, ricerca e terza missione.

Un fattore non preventivabile che ha influito sull'attività programmata, modificandone in parte gli esiti, riguarda l'eccezionale evento atmosferico che il 5 marzo 2015 ha colpito Firenze, definito dalla Protezione Civile come tempesta violenta, che ha provocato ingenti ed estesi danni strutturali ad edifici pubblici e privati e sradicamento di alberi interessando zone arboree demaniali e private richiedendo la dichiarazione dello stato di emergenza da parte del Consiglio dei Ministri. Ciò ha causato la necessità di far fronte agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria connessi all'evento, che ha colpito soprattutto le strutture site nel Polo Scientifico di Sesto Fiorentino, con conseguenti ritardi nell'esecuzione delle opere programmate del Piano Edilizio.

1.2 L'Amministrazione

L'Università di Firenze rappresenta, nel contesto nazionale italiano, una delle più grandi organizzazioni per la ricerca e l'alta formazione. Le schede seguenti mostrano la fotografia (aggiornata al 2015 o con i dati più recenti disponibili) dei principali fenomeni nei quali l'Ateneo interviene, degli utenti interni ed esterni, e dell'organizzazione e delle risorse di cui dispone per gestirli. Queste informazioni contribuiscono a mostrare il punto di arrivo delle azioni adottate dall'amministrazione nell'ultimo triennio in relazione con le linee strategiche di programma e, contemporaneamente, il punto di partenza per il ciclo di miglioramento continuo, ponendosi come *trait d'union* tra gli esiti del Piano delle Performance 2015-2017 e il successivo sviluppo del Piano Integrato 2016-2018.

TAVOLA 1. OFFERTA FORMATIVA	
Corsi di laurea A.A. 2015-2016	
•	54 corsi di laurea (I livello)
•	65 corsi di laurea magistrale (II livello)
•	9 corsi di laurea magistrale a ciclo unico
Corsi post-laurea A.A. 2015-2016	
•	36 Master I Livello
•	35 Master II Livello
•	38 Scuole di Specializzazione
•	23 Corsi di Dottorato
Didattica Erogata A.A. 2015-2016	
•	179.205 ore di didattica assistita erogata

TAVOLA 2. STUDENTI	
Iscritti a corsi di laurea A.A. 2014/2015	
<ul style="list-style-type: none"> • 42.068 di I livello e ciclo unico, di cui 2.995 stranieri • 8.274 di II livello, di cui 678 stranieri • 33.294 studenti iscritti in corso • 17.048 studenti iscritti fuori corso 	
Iscritti post-laurea A.A 2013/2014	
<ul style="list-style-type: none"> • 722 Master I livello, di cui 63 stranieri • 490 Master II livello, di cui 97 stranieri • 1.086 Scuole Specializzazione, di cui 26 stranieri • 1.014 Dottorandi, di cui 129 stranieri 	
Laureati a corsi di laurea Anno 2014	
<ul style="list-style-type: none"> • 6.259 di I Livello e ciclo unico, di cui 269 stranieri • 2.330 di II livello, di cui 127 stranieri 	
Diplomati post-laurea Anno 2013	
<ul style="list-style-type: none"> • 523 Master I livello, di cui 50 stranieri • 409 Master II livello, di cui 18 stranieri • 178 Scuole di Specializzazione, di cui 3 stranieri • 364 Dottorandi, di cui 23 stranieri 	

TAVOLA 3. RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	
Strutture polifunzionali	
<ul style="list-style-type: none"> • 24 Dipartimenti • 8 Centri di ricerca, trasferimento e alta formazione • 12 Centri interdipartimentali • 14 Centri interuniversitari con sede UNIFI • 14 Centri di servizio e beni culturali • 6 Consorzi • 28 Consorzi interuniversitari • 3 Fondazioni • 1 Infrastruttura Europea 	
Progetti di ricerca Anno 2015	
<ul style="list-style-type: none"> • 119 Progetti di ricerca MIUR (PRIN, FIRB, FIR, SIR) • 339 Progetti di ricerca Europei 	
Trasferimento tecnologico	
<ul style="list-style-type: none"> • 51 Brevetti (Portafoglio attivo) • 8 Concessioni di licenza d'uso per sfruttamento economico brevetti • 41 Spin Off • 39 Laboratori congiunti • 6 Business Plan Competition 	

TAVOLA 4. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Offerta Formativa internazionale A.A. 2015-2016

- 2 Corsi di Laurea con rilascio titolo congiunto (*joint degrees*)
- 8 Corsi di Laurea con rilascio doppio titolo (*double degrees*)
- 6 Corsi di Laurea con didattica in lingua inglese

Accordi internazionali

- Accordi internazionali europei: 60
- Accordi internazionali extraeuropei: 252

Studenti stranieri iscritti all'Ateneo fiorentino A.A. 2014-2015

- 2.995 iscritti ai Corsi di Laurea di I livello e ciclo unico
- 678 iscritti ai Corsi di laurea di II livello

Mobilità studentesca A.A. 2014-2015

- 1.200 studenti in ingresso
- 1.095 studenti in uscita

TAVOLA 5. PATRIMONIO CULTURALE

Patrimonio bibliotecario

- 5 biblioteche di area, articolate in 20 punti di servizio
- 52,30 ore di apertura settimanale in ciascuno dei punti di servizio maggiori (8.30-19.00 dal lunedì al venerdì), con un totale di 765 ore settimanali di apertura di tutte le sedi
- oltre 3.870.000 volumi e documenti su supporto fisico, di cui quasi 1.000.000 a scaffale aperto
- quasi 156.000 e-book (di cui oltre 140.000 acquisiti con accesso perpetuo)
- oltre 31.000 periodici cartacei (tra abbonamenti correnti e titoli cessati)
- quasi 92.800 periodici elettronici (di cui circa 44.250 acquisiti)
- 313 banche dati consultabili gratuitamente dalle postazioni dell'Università
- quasi 127.300 immagini digitalizzate di esemplari di pregio, accessibili on line su Impronte Digitali
- circa 242.000 prestiti e prestiti interbibliotecari
- 1.419.540 consultazioni di documenti digitali (nel 2014)
- oltre 3.045.300 accessi al catalogo on line (nel 2014)

RISORSE FINANZIARIE DEDICATE

- Dotazione 2015: € 4.749.716

Altre entrate (convenzioni, contributi, conto terzi) 2015: € 764.462

TAVOLA 6. ORGANIZZAZIONE

Amministrazione Centrale

- 9 Aree Dirigenziali
 - Area Comunicazione e Servizi all'Utenza
 - Area Edilizia
 - Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
 - Area Risorse Umane
 - Area Servizi alla Didattica
 - Area Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
 - Area di Servizi di Gestione del Patrimonio Museale e Archivistico
 - Area Servizi Economici e Finanziari
 - Area Servizi Patrimoniali e Logistici
- Strutture di Servizio
 - CsaVRI – Trasferimento dell'Innovazione
 - DipINT
 - SIAF – Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino
 - Sistema Bibliotecario d'Ateneo
 - Sistema Museale d'Ateneo
- Centri
 - Centro di Cristallografia Strutturale – CRIST
 - Centro di Microscopia Elettronica e Microanalisi – M.E.M.A.
 - Centro di Servizi Culturali per Stranieri
 - Centro di Servizi per le Biotecnologie di Interesse Agrario, Chimico e Industriale – CIBIACI
 - Centro di Spettrometria di Massa – CISM
 - Centro di Studio e Ricerca per le Problematiche della disabilità – CESPDP
 - Centro Linguistico di Ateneo – C.L.A.
 - Centro per i Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio - Ce.S.A.L.
 - Centro Servizi di Ateneo per l'Istituto Confucio
 - Centro Studi "Aldo Palazzeschi"
 - Centro Studi Erbario Tropicale
 - Firenze University Press – F.U.P.
 - Istituto Papirologico "Ghirolamo Vitelli"Centro
 -

Strutture decentrate

- 24 Dipartimenti
 - 5 Area Biomedica
 - 3 Area delle Scienze Sociali
 - 6 Area Scientifica
 - 6 Area Tecnologica
 - 4 Area Umanistica
- 10 Scuole
 - Agraria
 - Architettura
 - Economia e Management
 - Giurisprudenza
 - Ingegneria
 - Psicologia
 - Scienze della Salute Umana
 - Scienze Matematiche Fisiche e Naturali
 - Scienze Politiche
 - Scienze Umanistiche e della Formazione

TAVOLA 7. RISORSE UMANE**Personale Docente**

<i>Ruolo</i>	<i>N.</i>	<i>Donne</i>	<i>Età media</i>
Docenti di I fascia	440	109	61
Docenti di II fascia	707	282	54
Ricercatori Universitari	384	192	51
Ricercatori a tempo determinato	135	63	40

- N. 82 docenti cessati nel 2015
- N. 13 docenti assunti nel 2015

Personale Tecnico-Amministrativo

<i>Categoria</i>	<i>N.</i>	<i>Donne</i>	<i>Età media</i>
Dirigenti	8	3	53
EP	136	82	56
D	491	310	54
C	851	574	51
B	41	19	49

- 483 Afferente all'Amministrazione Centrale, di cui 7 a tempo determinato
- 610 Afferente ai Dipartimenti, di cui 17 a tempo determinato
- 36 Afferente ai Centri, di cui 2 a tempo determinato
- 72 Afferente alle Scuole, di cui 1 a tempo determinato
- 315 Afferente a Strutture di Servizio a riferimento statutario, di cui 12 a tempo determinato
- N. 641 tecnici
- 53 unità di personale cessato nel 2015
- 55 unità di personale assunto nel 2015

Altro

- 78 Collaboratori linguistici
- 2 Lettori madrelingua
- 724 contratti per attività di insegnamento (art. 23 L. 240/2010)
- 438 incarichi di collaborazione coordinata e continuativa
- 20 incarichi libero professionali, per attività di studio e ricerca
- 801 assegnisti di ricerca
- N. personale in convenzione con Aziende Ospedaliero-Universitarie

TAVOLA 8. RISORSE LOGISTICHE

- 172 edifici (di cui 130 utilizzati a fini istituzionali)
- 474.286 mq superficie netta totale spazi utilizzati a fini istituzionali (lorda: 606.816 mq)
- 90.812 mq superficie esterna spazi utilizzati a fini istituzionali (loggiate, terrazzi e porticati)
- 9.888 mq nuove costruzioni edilizie

TAVOLA 9. RISORSE FINANZIARIE

FFO 2015

Euro 228.271.314

BILANCIO PREVENTIVO 2015

USCITE		ENTRATE	
Costi del personale	263.466.911	Proventi per la didattica	54.186.650
<i>Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</i>	<i>198.182.887</i>	Proventi da ricerche commissionate e trasf. Tecn.	12.742.863
<i>Costi del personale dirigente e TA</i>	<i>65.284.024</i>	Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	760.725
Costi della gestione corrente	84.357.831	Contributi MIUR e altre amministrazioni centrale	260.847.476
Ammortamenti e svalutazioni	5.213.208	Contributi Regioni e Province autonome	8.827.000
Accantonamenti, rischi ed oneri	2.411.000	Contributi altre amministrazioni locali	4.524.262
Oneri diversi di gestione	5.497.185	Contributi Ue e altri organismi internazionali	17.977.531
Proventi e oneri finanziari	2.900.000	Contributi da Università	842.000
Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite, anticipate	500.000	Contributi da altri (pubblici)	6.353.982
Conto progetti	79.277.602	Contributi da altri (privati)	12.165.783
TOTALE	443.623.737	Proventi da risorse patrimoniali	212.000
		Proventi da trasferimenti	30.392.425
		Altri proventi	33.781.040
		Proventi finanziari	10.000
		TOTALE	443.623.737

BILANCIO CONSUNTIVO 2015

COSTI		PROVENTI	
Costi del personale	258.438.231	Proventi per la didattica	53.488.785
<i>Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</i>	<i>196.848.398</i>	Proventi da ricerche commissionate e trasf. Tecn.	8.893.943
<i>Costi del personale dirigente e TA</i>	<i>61.589.833</i>	Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	2.954
Costi della gestione corrente	106.237.864	Contributi MIUR e altre amministrazioni centrale	271.515.704
Ammortamenti e svalutazioni	17.420.815	Contributi Regioni e Province autonome	6.269.746
Accantonamenti, rischi ed oneri	46.687.030	Contributi altre amministrazioni locali	1.798.973
Oneri diversi di gestione	13.529.734	Contributi Ue e altri organismi internazionali	8.927.342
Proventi e oneri finanziari	2.163.215	Contributi da Università	1.117.332
Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite. Anticipate	534.081	Contributi da altri (pubblici)	22.479.088
TOTALE COSTI	703.449.200	Contributi da altri (privati)	7.010.722
RISULTATO DI ESERCIZIO	1.722.056	Proventi da risorse patrimoniali	189.023
TOTALE	446.733.026	Proventi da trasferimenti	61.080.406
		Altri proventi	3.959.010
		TOTALE	446.733.026

1.3 I risultati raggiunti

I dati sopra esposti fotografano le attività in cui l'Ateneo fiorentino è impegnato, delle sue articolazioni organizzative, dei servizi offerti alle diversificate tipologie di utenza e delle risorse disponibili per garantirne il funzionamento, e costituiscono lo scenario strutturale entro il quale l'amministrazione si è mossa nel 2015 per conseguire gli obiettivi di miglioramento identificati nel Piano delle Performance 2015-2017.

Di seguito si presentano i principali risultati raggiunti negli ambiti a valenza strategica, tenendo conto anche delle osservazioni e suggerimenti evidenziati nei Rapporti di Riesame dei Corsi di Studio, nelle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e nelle relazioni del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità; tali contributi hanno peraltro stimolato la redazione del Piano Strategico 2016-2018 e del Piano Integrato 2016-2018, nei quali si propongono, infatti, alcuni obiettivi volti al superamento delle criticità emerse nel 2015, ovvero al consolidamento e al potenziamento dei risultati ottenuti.

1.3.1 L'offerta formativa e il diritto allo studio

(Linea Strategica 2)

Nel 2015 l'Ateneo fiorentino ha attivato 128 corsi di laurea e quasi 200 corsi post-laurea, per un numero di iscritti rispettivamente di oltre 50.000 studenti e di oltre 4.000 studenti post-laurea: si tratta di un'offerta formativa ricca e variegata per tematiche disciplinari rappresentate, che richiede un adeguato controllo delle risorse di docenza e delle condizioni organizzative, strutturali ed economiche per garantirne la qualità e la sostenibilità, così come ribadito dal sistema AVA (Autovalutazione – Valutazione – Accredimento)-ANVUR.

La didattica

Il **carico didattico dei docenti** viene monitorato con attenzione per rispettare i requisiti imposti dalla normativa in merito a quantità massima di didattica assistita erogabile dall'Ateneo (parametro DID del sistema AVA) corretta secondo la qualità della ricerca del personale docente valutata attraverso le procedure della VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca – ANVUR).

Il controllo è, inoltre, finalizzato a razionalizzare la distribuzione delle attività didattiche tra risorse interne (professori ordinari, professori associati, ricercatori) e affidamenti ad esterni, con riguardo sia all'opportunità e alle modalità di conferimento degli incarichi che ai costi.

Anche a seguito delle osservazioni pervenute dal Nucleo di Valutazione (http://www.unifi.it/upload/sub/nucleo/delibere/2015/delibera_2_110215_alla.pdf), l'Ateneo ha **regolamentato le modalità** con le quali, nel processo di costruzione dell'offerta formativa, sono assunte le decisioni **circa l'affidamento retribuito di insegnamenti** (a ricercatori a tempo indeterminato o mediante contratto): esso è permesso solo nel caso in cui la media del monte orario di didattica erogata da professori ordinari ed associati in ciascun settore scientifico disciplinare raggiunga almeno le 96 ore.

Una particolare tipologia di docenza esterna è rappresentata dal personale del Servizio Sanitario Regionale, coinvolto nella programmazione didattica dell'area medica sia nei Corsi di Laurea che nelle Scuole di Specializzazione. Tale programmazione congiunta è il frutto dell'integrazione tra didattica, ricerca e assistenza volute dal legislatore² e promosse in particolare nella Regione Toscana quale modello di eccellenza della formazione in ambito sanitario (focus nella sezione 1.3.8 della relazione).

² L. 502/1992, L. 517/1999

I dati riportati e quelli che seguono sono in linea con quelli nazionali, secondo quanto risulta dal rapporto biennale ANVUR sullo stato del sistema universitario e della ricerca ([http://www.anvur.it/attachments/article/1045/Rapporto ANVUR SINTESI 20~.pdf](http://www.anvur.it/attachments/article/1045/Rapporto_ANVUR_SINTESI_20~.pdf)).

Negli ultimi anni si è osservata una graduale **crescita del numero degli studenti immatricolati** (+8% tra l'A.A. 12/13 e l'A.A. 14/15), segno di una tenuta del gradimento dell'offerta formativa; all'opposto si è registrata una **moderata contrazione del numero complessivo degli iscritti** (-2% tra l'A.A. 12/13 e l'A.A. 14/15), dovuta essenzialmente all'effetto delle politiche di sostegno della carriera, che hanno determinato ricadute positive in termini di **maggiore produttività degli studi** (+1% studenti iscritti in corso tra l'A.A. 12/13 e l'A.A. 14/15), **tasso di laurea più elevato** ed **accorciamento dei tempi di conseguimento del titolo** (+4% laureati in corso tra l'A.A. 12/13 e l'A.A. 14/15).

Dall'indagine Alma laurea 2016 sulla condizione occupazionale dei laureati (<http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione14>; vedasi anche § 1.4), condotta nel corso del 2015 con interviste ai laureati a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo, si registrano **tassi di occupazione**³ dei laureati fiorentini più o meno stabili nel triennio 2013-2015 e comunque migliori rispetto alla media nazionale (rispettivamente 56,4% contro 51,8%, 83,1% contro 79,6% e 87,4% contro 84,8% a 1, 3 e 5 anni dalla laurea; i dati disaggregati per tipo di corso e per altre variabili rilevanti sono consultabili all'indirizzo <https://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/tendine.php?anno=2014&config=occupazione#help>).

Tuttavia permangono alcune criticità: progressione ancora lenta delle carriere degli studenti, nonostante i citati miglioramenti, e tasso ancora consistente di abbandoni da parte degli iscritti tra il primo e il secondo anno, specialmente nei corsi di laurea triennale. Occorre puntualizzare che questo valore spesso non si correla ad un reale abbandono degli studi, ma piuttosto a passaggi tra Corsi di Laurea; il bisogno di riallineare il percorso di studi alla motivazione, alle attitudini e alle aspettative personali dello studente mette in mostra la necessità di rafforzare l'efficacia delle iniziative di orientamento in ingresso per facilitare una scelta consapevole degli studenti delle scuole secondarie, consolidare i servizi di tutoraggio in itinere per accompagnare lo studente lungo tutto l'arco del percorso universitario, rafforzare i rapporti tra i CdS ed il mondo del lavoro e delle professioni per favorire la riuscita del neolaureato nel mercato del lavoro.

I servizi per gli studenti

Con queste finalità, l'Ateneo ha ricevuto dal MIUR, nell'ambito della Programmazione triennale 2013-2015, un finanziamento di 3.600.000 euro sul triennio per un progetto di potenziamento delle azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita ai fini della riduzione della dispersione studentesca e del collocamento dei laureati nel mondo del lavoro, pienamente esecutivo nel 2015 con le azioni di seguito descritte.

Tra le misure previste per l'**orientamento in ingresso** si rammentano: la somministrazione di test disciplinari e attitudinali nelle classi IV degli Istituti di istruzione secondaria superiore; l'elaborazione, insieme ai docenti degli istituti di istruzione secondaria superiore, di un compendio di conoscenze e competenze necessarie per il superamento dei test di accesso e dei test di verifica delle conoscenze pregresse; la messa a regime di esperienze di alternanza scuola-università, destinate a favorire scelte consapevoli del percorso universitario da parte degli studenti e a rendere più regolari i percorsi di studio. Le numerose e diversificate iniziative (descritte puntualmente alla pagina <http://www.unifi.it/vp-2695-orientamento.html>) hanno raccolto grande consenso e partecipazione (come rendicontato nella relazione annuale

http://www.unifi.it/upload/sub/studenti/orientamento/1415/rend_orientamento_ingresso_14_15.pdf).

Con il fine di ridurre il fenomeno della dispersione studentesca e migliorare la progressione delle carriere, è stato potenziato il sistema di **tutoraggio in itinere** mediante l'assegnazione di un budget di 1.200.000 euro

³ Tasso di occupazione secondo definizione ISTAT.

per attività di tutorato riservato a studenti iscritti alle lauree magistrali, magistrali a ciclo unico e ai dottorandi dell'Università di Firenze. Selezionati con un bando di Ateneo e assegnati ai CDS in base alla numerosità degli iscritti, i 268 tutor junior svolgono la loro attività presso tutti i corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico. Da notare che il loro numero è considerevolmente cresciuto rispetto agli A.A. precedenti, in cui il numero è oscillato tra le 60 e le 80 unità (<http://www.unifi.it/vp-3214-assegni-per-l-incentivazione-delle-attivita-di-tutorato.html>); i tutor hanno inoltre accolto e orientato le future matricole anche nel periodo agosto-settembre, alle soglie delle immatricolazioni.

Per preparare lo studente alla fase di transizione tra studio e lavoro, alla costruzione della propria identità professionale e alla progettazione della carriera con strumenti di riflessione adeguati, l'Ateneo fiorentino ha promosso i “**Cantieri di Intraprendenza e Lavoro**”, sportelli dislocati in sette sedi universitarie per facilitare l'accesso degli studenti ai programmi di orientamento al lavoro e job placement d'Ateneo. Tra i servizi qui erogati si annoverano le consulenze personalizzate, la formazione all'ingresso nel mondo del lavoro, l'incontro tra domanda e offerta (<http://www.unifi.it/vp-7470-orientamento-al-lavoro-e-job-placement.html>).

Nel corso del 2015 l'Ateneo ha inoltre esteso la **dematerializzazione** – in parte già sperimentata – di alcune procedure amministrative (tra quelle di più diretto interesse degli studenti si ricordano: **prove di ammissione ed immatricolazione** ai corsi di laurea a numero programmato, **elezioni studentesche, mobilità internazionale** – si veda anche §1.3.3), ha aggiornato gli strumenti digitali di supporto allo studio individuale (con il passaggio alla versione 2.6 della piattaforma per l'**e-learning Moodle**) e ha lavorato per migliorare la comunicazione con gli studenti (si veda anche §1.3.7): a tal proposito è stato attivato a settembre 2015 un **call center** per studenti, collegato al centralino (0552757650) e destinato in particolare a fornire informazioni su immatricolazioni a corsi di laurea (non a numero programmato), ISEE e procedure amministrative relative alle carriere degli studenti. Un risponditore automatico filtra le richieste per temi, indirizzando l'utente all'operatore competente in materia. Le chiamate ricevute dal call center e gestite direttamente senza reindirizzamento sono state nei soli ultimi tre mesi dell'anno oltre 4.500. Sempre allo scopo di agevolare i contatti tra studenti e servizi dell'amministrazione nel 2015 è stata lanciata l'**applicazione SmartUnifi** per i dispositivi Android; è in fase di sviluppo l'estensione agli altri sistemi operativi. SmartUnifi mette a portata di smartphone contatti, luoghi e eventi dell'Università e per gli studenti – con l'uso delle proprie credenziali – la consultazione della propria carriera, la prenotazione degli esami e dei libri in biblioteca (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10513.html>).

L'Ateneo fiorentino dirige una politica equa e trasparente per assicurare il proprio intervento a favore del diritto allo studio. Allo scopo di consentire anche agli studenti economicamente svantaggiati di accedere e proseguire nel percorso formativo, è stata adottata una **fasciazione dei contributi universitari** ampiamente diversificata in ragione delle possibilità economiche di ciascuno (misurata attraverso l'Indicatore di Situazione Economica Equivalente – ISEE) e sono stati previsti esoneri, rimborsi ed agevolazioni per produttività e merito ed incentivi per l'accesso a Corsi di Studio inerenti materie di particolare interesse nazionale o comunitario. Al fine di garantire l'equità nella concessione dei benefici e per adempiere alla normativa in materia di controlli sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive di certificazione della condizione familiare, reddituale e patrimoniale, presentate dagli studenti beneficiari delle agevolazioni nel pagamento delle tasse e contributi universitari, si sono effettuati controlli a campione, mediante un protocollo d'intesa con la Guardia di Finanza e una convenzione stipulata con l'Azienda regionale per il Diritto allo Studio Universitario della Regione Toscana, che hanno portato ad un proficuo interscambio di dati e informazioni sempre più mirato ad individuare le eventuali “indebite percezioni di agevolazioni”. Nel 2015 sono stati effettuati circa 8.100 controlli (18,64% degli studenti che hanno richiesto l'accesso alla contribuzione ridotta); gli esiti degli accertamenti hanno determinato un recupero di tasse e contributi universitari (per modifica della fascia di reddito dichiarata e risparmi di spesa da mancate concessioni di riduzioni nel pagamento tasse) pari a circa 25.000 euro.

Gli studenti esprimono globalmente un buon grado di soddisfazione per il percorso formativo e per i servizi dell'amministrazione, come emerge dalle diverse rilevazioni di gradimento nelle quali sono coinvolti (cfr. § 1.4).

1.3.2 La ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico

(Linee Strategiche 3 e 4)

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

In meno di dieci anni l'Ateneo ha raddoppiato la propria capacità di attrarre fondi di provenienza non ministeriale, mostrando di saper supplire alla forte e progressiva diminuzione dei fondi ministeriali, difendendosi in un sistema molto competitivo quale quello della ricerca internazionale. Ad oggi sono quasi 150 i progetti finanziati nell'ambito del 7° Programma Quadro europeo, che ha coperto il periodo 2007-2013, per un importo superiore ai 40 milioni di euro; circa 60 altri programmi comunitari sono stati finanziati nello stesso periodo per quasi 10 milioni di euro. Il risultato sconta una lamentata lentezza delle procedure amministrative che regolano ambiti essenziali (acquisti, reclutamenti) comportando tempi di perfezionamento spesso inadeguati.

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

L'Ateneo si sta muovendo con determinazione anche per trasformare in innovazione i risultati della ricerca e della formazione: il trasferimento tecnologico è attuato attraverso le convenzioni per attività di ricerca applicata svolte in conto terzi dal personale interno, la brevettazione di invenzioni, la costituzione di spin-off e start-up aventi come scopo l'utilizzo economico e imprenditoriale dei risultati della ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. L'amministrazione supporta e promuove le potenzialità di sviluppo di nuove idee con appositi servizi.

La ricerca

Tra il 2014 e il 2015, anche su impulso del Presidio di Qualità di Ateneo, sono state intraprese alcune azioni finalizzate a migliorare il sistema di gestione della qualità sul fronte ricerca e trasferimento tecnologico.

In primo luogo è stato **consolidato il legame con le Commissioni di Indirizzo e Autovalutazione di Dipartimento**, attraverso l'individuazione di referenti dipartimentali per l'AQ della ricerca (docenti e personale tecnico amministrativo), con i quali si sono svolti periodici aggiornamenti sui processi/strumenti inerenti la ricerca e l'internazionalizzazione, anche ai fini della compilazione della SUA-RD.

Inoltre, al fine di promuovere attività e processi per la ricerca di qualità sono stati **adottati i principi contenuti nella carta europea del ricercatore** (The European Charter of Researcher), processo imprescindibile per la partecipazione al programma Europeo Horizon 2020. In particolare, per favorire la politica Open Access, si è agito per la maggiore diffusione e utilizzazione del **repository Flore**. Da maggio

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

Nel corso del 2015 l'ANVUR ha emanato il bando "**Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014** (VQR 2011-2014)" – pubblicato il 30 luglio 2015, successivamente modificato l'11 novembre 2015 – che si concluderà con la pubblicazione dei risultati entro il 31 ottobre 2016. Per garantire la partecipazione dei propri ricercatori al bando l'Ateneo si è dotato, in collaborazione con CINECA, di strumenti per facilitare le **operazioni di acquisizione dell'identificativo ORCID** (requisito per la partecipazione alla VQR): per le Università che utilizzano la piattaforma di gestione dati IRIS come Firenze è stata utilizzata la procedura predisposta direttamente sul catalogo FLORE, che ha consentito ai docenti e ricercatori di associare il proprio profilo utente ad un identificativo ORCID.

Dal punto di vista organizzativo, in ogni Dipartimento sono stati individuati dal Direttore tra il personale docente e tecnico amministrativo **due o più Key-users** che hanno supportato i docenti nell'utilizzo di FLORE ai fini della selezione dei prodotti. I key-users inoltre, insieme al Direttore, procedono alla risoluzione di eventuali conflitti di selezione e svolgono un'attività di verifica della congruenza e completezza delle selezioni. Per risolvere le criticità riscontrabili nella procedura e nell'utilizzo dell'applicativo sono state predisposte apposite **linee guida alla selezione dei prodotti e FAQ** disponibili sul sito web di Ateneo nella pagina dedicata alla VQR: <http://www.unifi.it/vp-7702-valutazione-della-qualita-della-ricerca.html>. Inoltre i docenti ed i Key-users hanno a disposizione un **servizio di assistenza amministrativa, informatica e di carattere bibliometrico**.

Le procedure della VQR 2011-2014 sono iniziate nel 2015 ma le operazioni di selezione e raccolta del materiale da sottoporre a valutazione si sono svolte per lo più nel 2016: sono stati accreditati 1.673 professori e ricercatori con un numero di prodotti da sottoporre a valutazione pari a 3.127 nel 2016. A margine delle azioni di supporto dell'amministrazione per aderire alla procedura VQR, si annota che questa è stata caratterizzata sia da difficoltà di natura tecnica (applicativo informatico Cineca con diverse criticità ed in continuo aggiornamento a seguito di richieste di modifiche/integrazioni da parte di ANVUR e dei singoli GEV, criteri di valutazione pubblicati dai GEV in ritardo rispetto alla scadenza prevista dal bando), che da una vivace dialettica da parte dei docenti a livello nazionale che, attraverso l'opposizione al sistema di valutazione, ha inteso promuovere azioni di sollecitazione alle politiche governative volte alla valorizzazione del sistema Universitario a livello nazionale. L'Ateneo fiorentino, pur dando corso agli adempimenti previsti, cogliendo i motivi del dissenso, nei primi mesi del 2016, anche in adesione alle analoghe iniziative CRUI, si è fatto promotore di azioni costruttive e tavoli di confronto con il Ministero.

La terza missione

L'Ateneo fiorentino ha predisposto negli ultimi anni una serie di strumenti per facilitare i rapporti fra le proprie strutture di ricerca e i soggetti esterni finalizzati all'innovazione basata sulla ricerca. Il **Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI)** integra, cura e gestisce le attività dell'Ateneo in tema di brevetti, spin-off, monitoraggio e coordinamento del conto terzi di ricerca e dei Laboratori Università/Enti esterni, supporto ai bandi di finanziamento, ai rapporti ricerca/imprese, all'alta formazione relativa, collaborazione con reti di enti di trasferimento tecnologico, avvio degli studenti in uscita verso percorsi lavorativi orientati all'innovazione; cura l'avvio e la gestione amministrativa, finanziaria, tecnica e logistica dell'Incubatore Universitario (IUF) e l'integrazione con le attività citate; di supporto agli organi di Ateneo per le valutazioni e proposte di revisione dei

regolamenti relativi alla ricerca su commissione, alle invenzioni e brevetti, agli spin-off, a centri e consorzi universitari con attività legate al trasferimento tecnologico.

Uno dei processi di trasferimento tecnologico più consistenti parte dalle relazioni che i docenti dell'Ateneo intessono con soggetti pubblici e/o privati esterni, che stipulano convenzioni con i Dipartimenti per la realizzazione di un prodotto o di un servizio dietro corrispettivo (**attività in conto terzi**). Tale attività è, peraltro, fondamentale per il reperimento di fondi per la ricerca da privati. Sono circa 400 le convenzioni di questo tipo stipulate all'anno con enti privati e pubblici, localizzati in gran parte entro l'area metropolitana. Per supportare la non semplice gestione amministrativa e fiscale delle convenzioni in conto terzi dei Dipartimenti l'Ateneo ha sviluppato, in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Informatica, un **applicativo (JAMA - <https://testjama.dief.unifi.it/Jama/?dsRid=719&windowId=-8616>)**, attualmente ancora in fase di sperimentazione in alcuni Dipartimenti, che consente a tutti i soggetti coinvolti di monitorare lo stato di avanzamento delle attività e di ottimizzare i tempi e le procedure, con ricadute positive sull'immagine dell'Università sul territorio. Inoltre sono in via di revisione le modalità di coinvolgimento in queste attività e della relativa percezione di compensi del personale tecnico amministrativo.

Un forte contributo allo sviluppo del trasferimento tecnologico proviene dall'**Incubatore Universitario**, (<http://www.unifi.it/vp-9827-incubatore-universitario-spin-off.html>), e che, ad oggi, ha visto nascere oltre 40 nuove imprese o spin-off con il coinvolgimento di circa 350 giovani ricercatori (http://www.unifi.it/vp-5973-spin-off.html#spin-off_attivi). È un ambito in grande fermento, come dimostrano recenti riconoscimenti, fra cui l'acquisizione di uno spin-off (KKT) da parte di un'impresa internazionale (Fleetmatics Group PI), con assunzione dei giovani soci che continuano a guidare l'impresa controllata.

I **Centri di competenza** sono strutture pubblico-private nate per impulso della Regione Toscana per colmare il divario tra domanda e offerta di servizi qualificati per l'innovazione delle imprese. Presso l'Università di Firenze ne sono costituiti 5 (<http://www.unifi.it/vp-10654-centri-di-competenza.html>), che beneficiano di laboratori e strumenti acquisiti anche con contributi regionali e finanziamenti privati, e nei quali si combinano le competenze imprenditoriali con quelle scientifiche presenti nei laboratori universitari.

1.3.3 L'internazionalizzazione

(Linea Strategica 1)

Attraverso lo sviluppo delle relazioni internazionali l'Ateneo agisce per creare reti di eccellenza nella ricerca, educare ad una visione culturale e scientifica aperta e moderna, attrarre e promuovere l'interscambio di risorse e idee tra docenti, studenti, ricercatori e personale tecnico amministrativo di tutto il mondo.

Sono oltre **300 gli accordi stipulati con altrettante Università estere**, dislocate nei diversi paesi nel mondo; quasi uno su dieci dei nuovi immatricolati all'Ateneo non è cittadino italiano; l'offerta formativa 2015/2016 comprende due corsi di laurea con rilascio di titolo congiunto (corso di laurea in Giurisprudenza a titolo congiunto con l'Università di Parigi I e con l'Università di Colonia), 8 corsi di laurea a doppio titolo con Università di altri paesi, 6 corsi di studio magistrali erogati anche in lingua inglese, di cui uno in collaborazione con l'Istituto Agronomico di Oltremare (IAO), e alcuni insegnamenti tenuti in lingua inglese.

L'Ateneo ha accompagnato l'espansione degli scambi internazionali con **incentivi economici** e con altre misure di supporto per alleggerire l'esperienza della mobilità da difficoltà di informazione e comunicazione e dalle pratiche burocratiche, e sta inoltre sviluppando azioni di facilitazione per l'incontro tra domanda e offerta nei servizi di housing, anche tramite una diretta collaborazione con gli enti locali.

Per supportare la diffusione delle informazioni sull'offerta formativa e sui servizi, nel luglio 2015 è stata **pubblicata in doppia lingua (italiano e inglese) la nuova Guida per gli studenti** per l'anno accademico

2015/16 con il titolo “Studiare a Firenze. Handbook for students at the University of Florence”, utile per introdurre gli studenti stranieri a molteplici aspetti della vita universitaria. Nel 2015 è, inoltre, andato **on line il sito web di Ateneo in lingua inglese** (<http://www.unifi.it/changelang-eng.html>), strumento importante per la comunicazione con gli utenti internazionali e l’attrazione e informazione dei potenziali interessati.

Dall’indagine Almalaurea 2015 sul profilo degli studenti (cfr. oltre, § 1.4) risulta che il 10,6% degli studenti intervistati ha svolto periodi di studio all’estero riconosciuti nel corso degli studi universitari (appena al di sopra della media nazionale, 10%). Per favorire l’aumento del numero degli studenti in uscita e delle mensilità assegnate nell’ambito della mobilità Erasmus studio e traineeship, l’Ateneo ha proseguito nel 2015 nella già intrapresa attività di **potenziamento, tramite fondi propri, delle borse di studio mensili** per i programmi Erasmus in uscita, in attesa che i programmi nazionali riescano a adeguare le borse a disposizione degli studenti ai costi effettivi richiesti per un soggiorno di studio all’estero.

Il numero degli studenti incoming appare ancora penalizzato dalla modesta presenza di corsi e insegnamenti erogati in lingua inglese, il cui incremento è oggetto di strategie generali assunte nel Piano Strategico 2016-2018.

Gli studenti interessati a partecipare alla mobilità per studio nell’ambito del Programma Erasmus+ (ed a beneficiare del contributo economico) sono selezionati con criteri e modalità stabilite da un apposito bando. Nel corso del 2015 l’Ateneo ha **uniformato i criteri di selezione usati nelle diverse Scuole** per garantire trasparenza e pari opportunità di accesso in base al merito e, in seguito al ridisegno del processo, ha realizzato una **piattaforma on line** (<https://erasmus.unifi.it/index.php>) che consente, cliccando sul paese prescelto in una carta geografica interattiva, di conoscere quali sono le università con le quali abbiamo accordi di mobilità, per quanti studenti e per che livello di formazione (laurea, laurea magistrale o dottorato), di compilare la domanda e il learning agreement (preimpostata da sistema con le informazioni già presenti nelle banche dati di Ateneo), di calcolare i punteggi di merito stabiliti nel bando e, a seguito delle ulteriori valutazioni delle commissioni, generare le graduatorie e il contratto per la borsa di mobilità. Il sistema, messo a punto nel 2015, è stato reso attivo a partire dal bando per la formazione di graduatorie di idoneità alla mobilità internazionale Erasmus+ 2016/2017 pubblicato ad aprile 2016 (http://www.unifi.it/upload/sub/studenti/erasmusplus/1617/bando_studio1617.pdf).

1.3.4 L’assetto interno e le risorse umane

(Linee Strategiche 5 e 6)

A partire dal 2011 l’Ateneo fiorentino, come disposto dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario” (cosiddetta “Riforma Gelmini”), aveva impiantato la revisione complessiva del sistema di governance, ed in particolare della sua articolazione interna per l’organizzazione e la gestione delle attività didattiche, di ricerca e trasferimento tecnologico, il cui cardine diventano i Dipartimenti. Il modello prescelto ha collegato alle strutture dipartimentali, le Scuole preposte al coordinamento dell’attività didattica impartita nei corsi di studio ed ai relativi servizi. Tale assetto, definito nello Statuto, è andato stabilizzandosi gradualmente, e presuppone una coerente rimodulazione delle funzioni tecnico amministrative, alla luce della rilettura delle missioni tanto dei Dipartimenti e delle Scuole quanto dell’Amministrazione Centrale (che ora assommano e ripartiscono diversamente i compiti precedentemente assolti da diverse strutture).

Se l’avvio di questo processo è stato caratterizzato dalla riduzione del numero dei Dipartimenti, dal conseguente accorpamento di personale e funzioni, e dalla definizione di una responsabilità amministrativa di vertice assunta da figure altamente professionali, quali sono i Responsabili Amministrativi Dipartimentali (RAD), la nuova Direzione Generale, subentrata nel 2014, ha avuto il compito di consolidare e sviluppare

ulteriormente il modello, rafforzando la centralità dei Dipartimenti, trovando il corretto e più funzionale raccordo con le competenze delle aree dell'amministrazione centrale, ottimizzando i processi e le risorse, promuovendo flessibilità e innovazione come orientamenti necessari per rispondere ai nuovi stimoli che il contesto nazionale e internazionale pone all'Ateneo, dando seguito ad un visione unitaria dell'assetto della tecnostruttura quale coerente risposta alla conseguente unitarietà di bilancio e della programmazione.

Poiché i provvedimenti volti a promuovere la qualità del sistema universitario e garantire la sostenibilità economico-finanziaria degli atenei intervengono da un lato nel contesto nazionale di riduzione della spesa pubblica destinata alle università, e dall'altro, più nello specifico, in un momento di necessario risparmio da parte dell'ateneo fiorentino, impegnato a ridurre l'indebitamento contratto negli anni precedenti (si veda oltre, § 1.3.9 e sezione 3 della Relazione), la trasformazione si è proiettata verso un **ridimensionamento strutturale**, che passa dalla razionalizzazione delle spese, dalla promozione della trasparenza contabile e informativa, dalla valutazione della performance e dei servizi di supporto alle principali missioni dell'Ateneo, dall'ottimizzazione e valorizzazione delle risorse umane in base alle competenze.

In effetti la **dotazione di risorse umane** dell'Ateneo ha risentito negli anni in maniera sensibile di queste politiche, registrando una **costante contrazione**: nell'ultimo decennio il personale docente passa dalle 2.290 unità alle attuali 1.666 unità con una perdita di organico dell'ordine del 27% e una allocazione più rarefatta nei vari Settori Scientifico Disciplinari, ed il personale tecnico-amministrativo passa dalle 1.793 unità alle attuali 1.524 unità, con una perdita dell'ordine del 15%.

La riduzione del personale docente ha comportato un impegno pro-capite sempre più oneroso sulle concomitanti attività di insegnamento, ricerca, trasferimento tecnologico, della formazione post-laurea e della gestione: un atteggiamento responsabile, per quanto gravoso sull'individuo, che legge però come risultati positivi: sul fronte della didattica, la convergenza tra i valori DID di carico potenziale ed effettivo del personale docente, parametro rilevante per l'accreditamento dell'Ateneo; sul fronte della ricerca, il contributo scientifico di altre risorse (dottorandi, assegnisti) che nei prossimi anni potrà stabilizzare, attraverso attente politiche di investimento, un capitale umano imperdibile. La riduzione del personale tecnico amministrativo in servizio ha privato alcune aree funzionali di un presidio costante e competente, che quindi è stato necessario ripristinare.

Di seguito si espongono gli effetti delle azioni conseguite nel 2015 per aggiornare il modello gestionale dell'Ateneo fiorentino ed in particolare la sua tecnostruttura. I criteri e le modalità che hanno guidato l'applicazione della riorganizzazione sono inoltre illustrati più diffusamente nella sezione 2.2.1 della Relazione, che presenta i risultati conseguiti nel 2015 dalla Direzione Generale.

La riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative

Come già accennato, nel Febbraio 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato le **Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative**, che danno pieno inizio alla revisione dell'assetto organizzativo secondo una visione unitaria e coesa.

Il principio organizzativo sotteso alla rimodulazione della struttura amministrativa dell'Ateneo è la **logica di processo**⁴ quale chiave di lettura di tutte le attività dell'amministrazione e quale elemento di orientamento e attenzione ai fruitori dei servizi; per l'avvio della riorganizzazione è stato scelto di basarsi su una prima elencazione, nomenclatura e classificazione dei processi dell'Ateneo (secondo i parametri enunciati nella nota metodologica che accompagna le Linee guida per la riorganizzazione, si identificano 18 macroprocessi suddivisi a loro volta in 63 processi), che sta aggiornandosi e ampliandosi ed ambisce a comporre in via incrementale una estensiva mappatura e reingegnerizzazione di tutti i processi. Tale lavoro ha evidentemente proporzioni significative e richiede il coinvolgimento sia dei diretti conoscitori delle attività

⁴ Definizione processo contenuta nelle Linee Guida: "I processi possono essere definiti come l'insieme di attività che, a partire da determinati input, producono determinati output aventi valore aggiunto".

relative ai processi che di professionalità capaci di interpretare e rappresentare i flussi descritti; come si dirà meglio oltre (§ 2.2.1 e 2.2.2), nel 2015 sono state eseguite **62 mappature** tra processi e sottoprocessi (cui vanno aggiunte quelle relative ad alcuni servizi dipartimentali) utili per comprendere e semplificare, laddove possibile, le procedure; per alcuni di questi la mappatura è stata propedeutica, ad esempio, alla dematerializzazione del processo.

Per non compromettere nel cambiamento la continuità dei servizi, l'implementazione del nuovo modello sta avvenendo progressivamente; nel corso del 2015 si sono succeduti numerosi decreti attuativi della riorganizzazione (consultabili nel dettaglio all'indirizzo <http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html>), che riguardano variamente:

- l'istituzione delle nuove aree dirigenziali, di cui è stato ridotto il numero e ridefinite le mission;
- l'istituzione di unità funzionali e altre aggregazioni organizzative;
- l'assegnazione di personale alle strutture identificate con la riorganizzazione, che secondo il modello avviene in base alle pesature dei processi seguiti dalle strutture, in relazione a natura e complessità intrinseca ai processi e livello di rapporti con l'utenza;
- il conferimento di incarichi di responsabilità e l'assegnazione di obiettivi di ruolo e per il miglioramento delle performance;
- la determinazione dei parametri per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato per i titolari di incarichi di responsabilità ed effettive attribuzioni.

Come detto, il contenimento delle spese per il reclutamento ha causato negli anni un'evidente contrazione del personale in servizio. Per scongiurare andamenti altalenanti di un fattore tanto importante per assicurare il regolare svolgimento delle funzioni e innalzare i livelli di prestazione, l'Ateneo ha elaborato un **protocollo per una programmazione delle chiamate di personale** attenta e consapevole (anche delle conseguenze sul piano economico di lungo periodo), che parte dalla rilevazione dei fabbisogni professionali specifici sollevati dalle strutture ma richiede anche competenze trasversali, per ottenere il massimo rendimento delle risorse nell'ambito dei processi. Tale visione potrà ricevere maggiore impulso con il completamento della mappatura delle competenze già presenti in Ateneo (iniziata con il censimento del personale tecnico – cfr. oltre), per favorire la mobilità interna di risorse negli ambiti più opportuni.

Considerato da un lato il vincolo alle facoltà assunzionali degli enti pubblici imposto dalla recente normativa a valere sulle risorse del 2015 e 2016 per favorire la ricollocazione del personale delle province, e dall'altro la necessità di controllare le politiche di investimento sul personale docente, viste le simulazioni effettuate dall'amministrazione, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 marzo 2015 ha deliberato la rimodulazione dei residui Punti Organico derivanti dalle programmazioni precedenti, destinati alla docenza e non utilizzati, in favore del personale tecnico-amministrativo. Ciò ha permesso nel corso dell'anno di colmare le lacune più evidenti.

L'attuale assetto organizzativo è descritto nella sezione 1.2; tra i principali effetti positivi prodotti dalle azioni adottate si ricordano:

- la **riduzione delle aree dirigenziali** da 14 a 9;
- la maggiore adesione della **retribuzione delle posizioni** dirigenziali ai dettati normativi che disciplinano la figura, mediante il maggior rilievo delle specifiche prerogative, l'enfaticizzazione dei **risultati** e il coinvolgimento delle responsabilità nell'organizzazione generale e nei suoi sviluppi;
- l'evidenza di nuove funzioni che, anche a livello gestionale oltre che di politiche di governo, presidiano i momenti della **programmazione** e del **monitoraggio direzionale**;
- il ridisegno delle funzioni integrate con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi.

Il ridisegno del modello organizzativo mira a garantire l'efficienza amministrativa e l'efficacia rispetto ai bisogni dell'utenza. Per tenere insieme questi due capisaldi, è necessario ottimizzare l'utilizzo di tutte le risorse – umane, finanziarie, logistiche – sia in termini quantitativi (agendo con una accurata programmazione e distribuzione) che qualitativi (accrescendo le competenze, facilitando le relazioni interne ed esterne, impiantando modalità di lavoro attente tanto alle procedure quanto ai loro risultati), in modo da farle convergere su obiettivi comuni di crescita rispetto alle politiche dell'ente e di soddisfazione delle esigenze degli stakeholders.

In questo senso, la **riorganizzazione** si pone come leva di **sviluppo della performance dell'Ateneo** e perciò deve andare di pari passo con l'attuazione del ciclo delle performance (programmazione strategica – pianificazione operativa – valutazione dei risultati – premialità). Nel corso del 2015 si è data attuazione a questo programma, attraverso le già in parte citate fasi:

- Approvazione delle **Linee di programma per la redazione del Piano Strategico 2013-2015**: emanate alla fine del 2014 (CdA del 19 dicembre 2014), dettano le prime linee di indirizzo strategico;
- Approvazione del **Piano delle Performance 2015-2017** (http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/piano_performance_2015_17.pdf, CdA 27 marzo 2015): sulla base degli orientamenti strategici declina gli obiettivi operativi sulle strutture identificate nelle Linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative;
- Assegnazione degli **obiettivi individuali** ai Dirigenti e ai RAD (concomitante con l'attribuzione dell'incarico) e a cascata a tutto il personale fino ai progetti di produttività con le modalità e scadenze indicate nelle Circolari [2/2015](#) (Prot. 12616 del 2 febbraio 2015) e [11/2015](#) (Prot. 58785 del 4 maggio 2015);
- Elaborazione del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo** (http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/2016_2018/sistema_misurazione_valutazione_performance.pdf): nel corso del 2015 si sono svolti i lavori preparatori del documento, approvato in una prima versione dal Consiglio di Amministrazione in data 27 marzo 2015, poi profondamente revisionato sulla base delle osservazioni del Nucleo di Valutazione, e approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua forma definitiva nella seduta del 29 gennaio 2016. Benché il Sistema diventi pienamente operativo con il ciclo della performance dell'anno 2016, alcuni dei principi ivi espressi sono applicati già nella rendicontazione e valutazione dei risultati organizzativi del 2015, come sarà esplicitato nelle sezioni successive della Relazione.

Poiché attori principali del cambiamento organizzativo sono le risorse umane, il progetto di riorganizzazione e di gestione per obiettivi ha promosso, inoltre, fin dall'inizio la crescita delle competenze, l'avvicendamento nelle opportunità professionali attraverso la valorizzazione del merito individuale nella partecipazione del personale agli obiettivi dell'Ateneo, e l'incentivazione economica correlata ai risultati ottenuti. Pertanto, come previsto nel Piano delle Performance 2015-2017, sono state attuate una serie di iniziative per favorire comportamenti organizzativi in linea con queste prospettive:

- **Revisione dei processi di formazione del personale tecnico-amministrativo**: è stata avviata la rilevazione online dei fabbisogni formativi (<https://w3.polosociale.unifi.it/apps/rilevaCorsi/login.php>), che ha portato alla definizione per l'A.A. 2015/2016 di un piano formativo coerente con le necessità dell'amministrazione e qualitativamente appropriato; la partecipazione ai corsi è cresciuta attestandosi sul pieno utilizzo del budget.

- **Mappatura delle competenze del personale tecnico:** con criteri ragionevolmente omogenei sono state raccolte e classificate informazioni sulle attività svolte dal personale di profilo tecnico collocato nei Dipartimenti, utili per impieghi di programmazione e organizzazione del personale. Gli esiti del censimento sono stati presentati al CdA nella seduta del 27 maggio 2016; nel Piano Integrato 2016-2018 è obiettivo di performance la mappatura delle competenze del personale amministrativo;
- **Selezioni interne e rotazione per il conferimento degli incarichi di responsabilità:** in parallelo con la graduale implementazione del nuovo modello organizzativo, sono state aperte le selezioni per il conferimento delle posizioni di responsabilità dei processi/strutture (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-3073.html>), improntate a trasparenza, pari opportunità e valorizzazione dei risultati pregressi, lasciando la nomina diretta a sporadici casi. Con lo stesso protocollo si agirà per assegnare eventuali altri incarichi nella sottoarticolazione funzionale; non mancano elementi di criticità, tenuto conto della storicizzazione della gran parte delle posizioni e delle relazioni organizzative
- **Definizione dei criteri di erogazione della retribuzione di posizione e di risultato** al personale di categoria EP: fissati con Decreto del Direttore Generale n. 866 (Prot. n. 66541 del 18 maggio 2015, http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dd_866_15_180515.pdf), stabiliscono tre fasce economiche in rapporto alla complessità dell'incarico ricoperto e aumentano la percentuale di retribuzione connessa ai risultati effettivamente conseguiti.

L'assetto interno si sta, dunque, stabilizzando nello schema organizzativo complessivo e consolidando nel numero e nella qualificazione delle risorse umane, per elevare sempre di più i livelli di attività ordinaria e approcciare con determinazione e competenza i nuovi obiettivi di performance.

1.3.5 Il patrimonio culturale

(Linea Strategica 7)

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (<http://www.sba.unifi.it/index.html>) comprende 5 Biblioteche di Area (Biomedica, Umanistica, Scienze, Scienze Sociali, Scienze Tecnologiche) articolate in 20 sedi, aperte mediamente oltre 44 ore a settimana con 2.978 posti lettura, in un rapporto 1: 18,9 utenti potenziali, migliore della media delle università affiliate al Gruppo Interuniversitario per il Monitoraggio dei Sistemi Bibliotecari di Ateneo – GIM (<http://www.gimsba.it/>), pari a 1: 24,6. Il patrimonio bibliografico del Sistema Bibliotecario di Ateneo conta oltre 3 milioni e 860.000 volumi, quasi 69 volumi per utente potenziale, ben al di sopra dell'indice nazionale rilevato da GIM che è pari a 27,5. Quasi un quarto del patrimonio è collocato a scaffale aperto, direttamente accessibile all'utenza. Quasi 150.000 sono i record in archivio che fanno parte della collezione digitale (periodici elettronici, e-book, banche dati, documenti prodotti dalla comunità accademica e ospitati dalla fine del 2012 nel repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze FLORE, dal 2015 in Iris). Fondi antichi e le Impronte Digitali (l'archivio delle collezioni digitalizzate) completano la ricca offerta del sistema bibliotecario di ateneo. Circa il 43% dell'utenza potenziale ha usufruito attivamente nel corso del 2015 almeno una volta dei servizi bibliotecari di prestito, senza contare coloro che hanno usufruito dell'accesso ai documenti digitali. Per una rendicontazione approfondita dei carichi di servizio si rimanda alla relazione sull'attività corrente (<http://www.sba.unifi.it/mod-Areafiles-display-lid-467-cid-18.html>). In estrema sintesi, si segnala il calo delle acquisizioni di volumi fisici nel 2015 (-5%) causato dall'irregolarità della fornitura da parte della ditta vincitrice della gara d'appalto; di contro appare aumentato nel triennio 2013-2015 l'uso di tutti i servizi (compresi quelli messi a disposizione degli utenti disabili) e delle risorse digitali.

Il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze (<http://www.msn.unifi.it/>), con dieci milioni di esemplari e con oltre quattro secoli di storia, è il più importante museo naturalistico italiano e uno dei maggiori a livello internazionale. È organizzato in otto sezioni dislocate in varie parti della città di Firenze:

Antropologia e Etnologia, Biomedica, Botanica, Chimica, Geologia e Paleontologia, Mineralogia e Litologia, Orto Botanico, Zoologia. Tutte le collezioni sono attivamente studiate, conservate e valorizzate al fine di trasmettere lo straordinario patrimonio di conoscenze scientifiche e storiche che rappresenta il vero valore di un'istituzione museale. Sono oltre 100.000 i visitatori che vi accedono ogni anno per vedere le mostre e per partecipare ai numerosi eventi divulgativi dedicati a vaste categorie di utenti (adulti, bambini, famiglie, gruppi...).

Il sistema bibliotecario

Gli obiettivi di miglioramento del sistema bibliotecario hanno riguardato la conservazione del patrimonio librario, l'ottimizzazione degli spazi ai fini di una maggiore accessibilità e fruibilità dei servizi da parte degli utenti, e lo sviluppo dei servizi anche in prospettiva regionale.

Diverse azioni si pongono in continuità con l'indirizzo strategico di riqualificare la funzionalità degli spazi destinati alle attività di didattica, ricerca e servizi, per migliorare l'accesso ai documenti e la loro fruizione in loco, garantire la conservazione ottimale delle collezioni storiche, omogeneizzare i servizi tra le sedi.

Nel corso dell'anno sono stati **unificati i servizi bibliotecari delle sedi di Farmacia e Medicina** presso la sede della Biblioteca Biomedica, dove è stata trasferita la collezione libraria, sono state allestite nuove sale studio, e il servizio è garantito per l'intera giornata; la centralizzazione ha consentito anche una migliore gestione complessiva del personale che si alternava per coprire i turni in sede decentrata.

Grazie alla disponibilità di un finanziamento del MIUR sono stati allestiti presso l'ex Aula Magna del palazzo San Clemente gli spazi idonei alla **conservazione delle collezioni rare e di pregio della Biblioteca di Scienze Tecnologiche - Architettura**.

La **Biblioteca di Scienze presso il campus di Sesto Fiorentino è stata ampliata** e vi sono stati sistemati i fondi antichi provenienti dal punto di servizio bibliotecario di Biologia Animale, in attesa del trasferimento dell'intera collezione, che avverrà nel 2016.

Attraverso il progetto **Virtual Desktop Infrastructure (VDI)** è stata centralizzata la gestione dei pc della Biblioteca di Scienze Sociali virtualizzando il sistema operativo, controllato da un'unica centrale, per minimizzare i malfunzionamenti delle macchine al pubblico; è prevista la progressiva estensione del progetto a tutte le biblioteche del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Un'attenzione speciale merita l'avvio della realizzazione del **nuovo polo bibliotecario umanistico di piazza Brunelleschi**, che comporta la riunificazione di 4 delle sue sedi nella sede centrale di Lettere (Filosofia, Geografia, Nordamericana, Storia dell'Arte) e la collocazione nello stesso complesso della Biblioteca di Architettura. Si verrà così a costituire un'unica grande biblioteca per gli studi umanistici, artistici e di architettura, una struttura di ricerca di rilievo europeo ed una realtà di riferimento per la vita culturale della città, e si otterrà la riqualificazione del contesto urbano di riferimento della biblioteca, attualmente in condizioni di grave emergenza sociale e strutturale. Il progetto, che prevede una tempistica estesa per la complessità e onerosità della ristrutturazione di tutto il complesso che si affaccia sulla piazza, è in corso di attuazione: nel corso del 2015 sono stati attuati **interventi di bonifica dall'amianto**, è stato installato un **sistema di controllo degli accessi** ed è stata riconvertita un'aula non più utilizzata per la didattica in ampia **sala di lettura**; a dicembre 2015 è stata bandita la gara per i servizi di architettura e ingegneria per la progettazione definitiva ([gara G379, DD 2263](#), prot. 177283 del 28/12/2015 – scadenza per la presentazione delle offerte : 18 febbraio 2016). L'avanzamento dei lavori può essere seguito attraverso il portale dedicato: <http://www.sba.unifi.it/cmpro-v-p-1442.html>.

Un intervento di manutenzione particolarmente importante è stato necessario per la messa in sicurezza del **fondo librario antico della Biblioteca di Scienze Sociali**, composto da circa 12.600 volumi di rilevante valore storico culturale (tra cui circa 1.500 edizioni del Cinquecento e circa 2.500 del Seicento), in condizioni critiche a causa della condizione ambientale del deposito in cui è conservato. L'Ateneo ha pertanto riprogettato l'impianto di climatizzazione secondo standard accreditati per l'appropriata conservazione, e,

grazie a finanziamenti ad hoc dell'Ente Cassa di Risparmio di Firenze e dell'Ordine degli Avvocati di Firenze si sta procedendo al restauro degli esemplari secondo un protocollo elaborato di concerto con gli esperti del laboratorio di restauro della Biblioteca Nazionale di Firenze e supervisionato dalla Soprintendenza Archivistica per la Toscana.

Nell'ambito della Programmazione Triennale 2013-2015 gli Atenei di Firenze, Pisa e Siena e la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa hanno ricevuto un finanziamento dal MIUR per il **progetto SBART**, il cui obiettivo è costituire una **rete federata dei sistemi bibliotecari**, unificare e condividere il sistema di biblioteca digitale, l'accesso alle risorse bibliografiche ed il servizio di prestito. Si tratta di un'azione innovativa a livello nazionale per modalità operative, livello di interazione e cooperazione tra Atenei e biblioteche consorziate, portata del patrimonio documentale aggregato, qualità dei servizi attesi per gli utenti. Nell'anno in corso sono stati realizzati:

- L'implementazione di un **servizio di riproduzione** (fotocopie, stampe e scansioni) comune, la cui fruizione sarà consentita con le stesse modalità, le stesse attrezzature e alle stesse condizioni in tutte le sedi e a tutti gli utenti dei tre Atenei toscani di Firenze, Pisa e Siena, favorendo la mobilità degli studenti, migliorando i servizi attualmente erogati, sviluppandone di nuovi e tecnologicamente avanzati, conseguendo un risparmio mediante la condivisione delle spese. L'obiettivo è stato raggiunto attraverso la partecipazione dei tre atenei ad una gara comune per la concessione del servizio, con l'Università di Firenze nel ruolo di ente capofila.
- L'acquisizione e configurazione di una **interfaccia unica di ricerca nei cataloghi di tutti gli Atenei toscani** e di altre istituzioni e biblioteche regionali, battezzata **ONE-SEARCH** (http://onesearch.sbart.eu/primo_library/libweb/action/search.do?vid=39SBART_V1), che dà accesso ad oltre 3.800.000 record bibliografici.

A SBART – Sistema Bibliotecario Atenei Regione Toscana è stato assegnato il premio Pubblica Amministrazione nell'ambito del Tuscany Awards 2015 (https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=911507412220309&id=278222545548802), quale realtà toscana che ha raggiunto livelli di eccellenza. Ampia soddisfazione per il sistema bibliotecario di Ateneo si evince anche dalle indagini di customer satisfaction svolte e descritte nella sezione 1.4 della presente Relazione. Ciononostante l'Ateneo sta studiando come poter dare riscontro in modo sostenibile alle numerose istanze di ulteriori aperture per fasce orarie e giornate, ipotizzando, anche in collaborazione con il Comune di Firenze, aperture sperimentali in giorni festivi.

Il sistema museale

Il ricco patrimonio del Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze è costantemente oggetto di ricognizione dello stato di conservazione, restauro e catalogazione. Il Museo si fa veicolo di promozione scientifica e divulgazione culturale con numerosi eventi che ne permettono la più ampia fruizione; di seguito alcuni degli interventi più significativi realizzati nel 2015.

Tra gli eventi promossi nel 2015 si ricorda la **mostra "Lapislazzuli - magia del blu"** (<http://www.msn.unifi.it/event/lapislazzuli-magia-del-blu/>), dedicata sia agli aspetti artistici che mineralogici della pietra, ed allestita dal 9 giugno all'11 ottobre 2015 nelle Stanze del Tesoro del Museo degli Argenti a Palazzo Pitti e nella Tribuna Galileo del Museo di Storia Naturale – La Specola.

Il 1 aprile 2015 è stato **riaperto il Giardino dei Semplici, l'Orto Botanico di Firenze** (<http://www.msn.unifi.it/visita-2/orto-botanico-3/>), dopo la tromba d'aria che lo investì a settembre 2014 provocando ingenti danni al giardino, alle serre e alle aule. I lavori di ripristino sono stati in parte finanziati con donazioni private; il successo della campagna di crowdfunding (<http://planbee.bz/it/project/4>) ha permesso la piantumazione di 500 piante da fiore nelle aree di accesso al Giardino, segnandone la rinascita

(<https://www.youtube.com/watch?v=Ksv2InlA1h4&feature=youtu.be>). Questi interventi testimoniano l'attaccamento della cittadinanza al Museo; per il 2016 si è avviata una nuova campagna per la realizzazione di una olfattoteca ad ulteriore sviluppo dei percorsi pensati perché ipovedenti e non vedenti possano fruire del Giardino. Nell'Orto Botanico è stata inoltre introdotta la tecnologia beacons – piccoli “fari” o “localizzatori” che grazie alla tecnologia bluetooth guidano il visitatore nel percorso attraverso l'apposita applicazione per smartphone o tablet (<http://www.msn.unifi.it/beacons-map-nearbee-it/>).

La sezione di Mineralogia del Museo di Storia Naturale dell'Università di Firenze conserva la più famosa collezione di minerali dell'Isola d'Elba, la cosiddetta **Collezione Elbana**, molto nota in Italia e all'estero, studiata ed ammirata sia dal pubblico che dagli addetti ai lavori, soprattutto per gli esemplari di tormalina unici. Nel corso del 2015 è stato intrapreso lo studio accurato della documentazione storica relativa alla collezione al fine di poter attribuire il giusto valore a ciascun esemplare in base a criteri di mercato (valore intrinseco dell'oggetto e valore di mercato), estetica, stato di conservazione e completezza del reperto, rarità, rilevanza storica e scientifica.

Nell'ambito della collaborazione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi per la valorizzazione dei beni culturali comuni, sviluppata attraverso il **progetto “Oltre la cura”**, sono stati censiti i beni di entrambi gli enti conservati presso le strutture di AOUC e catalogati oltre 1000 pezzi dei fondi di Oculistica, Clinica Chirurgica, Anatomia.

Il Museo di Storia Naturale fa parte della rete dei Musei Universitari Italiani, costituitasi attraverso un progetto approvato dal Ministero dell'Università e della Ricerca e finanziata dal MIUR nel 2015 con un contributo di 250.000 euro allo scopo di realizzare percorsi tematici interdisciplinari e trasversali per favorire l'orientamento permanente al metodo e alla cultura scientifica (<http://acmnew65.unimore.it/site/home.html>).

Nel 2015, infine, il Museo è stato nominato **capofila della Rete Regionale dei Grandi Attrattori Museali** in ambito scientifico (<http://www.unifi.it/not-5080-il-museo-di-storia-naturale-coordina-la-rete-dei-musei-scientifici-regionali.html>).

1.3.6 La sostenibilità ambientale

(Linea Strategica 8)

L'Università di Firenze è socia della CET S.c.r.l. – Società Consortile Energia Toscana (http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/enti_controllati/societa_150915_2.pdf), la cui mission è la razionalizzazione dell'uso dell'energia allo scopo del più corretto impiego delle risorse naturali in armonia con la protezione dell'ambiente dall'inquinamento derivante di residui della combustione. In favore dei soci (esclusivamente enti pubblici) la società promuove il contenimento dei consumi energetici, attraverso iniziative finalizzate all'ottimizzazione dei costi di approvvigionamento energetico e dei consumi erogati, presta servizi di assistenza e consulenza tecnica, realizza opere per il risparmio energetico e lo sviluppo delle fonti rinnovabili.

Mediante tale adesione l'Ateneo regola le attività di interfaccia con i fornitori, il controllo delle fatturazioni, la verifica dei consumi, le informazioni sulle modifiche normative del mercato elettrico e del gas.

La normativa in materia di uso razionale dell'energia⁵ impone la nomina di un responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia (Energy Manager, art. 19 della L. 10/1991); a seguito degli esiti negativi delle procedure ad evidenza pubblica per il reperimento di tale competenza – avvisi di ricognizione interna, manifestazioni di interesse da parte di operatori professionali – l'Ateneo ha stipulato con CET un accordo aggiuntivo (deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 aprile 2015) per

⁵ Legge 10/1991, D. Lgs. 192/2005, 311/2006, 112/2008

l'attribuzione dell'incarico di **Energy Manager**, secondo il quale la società si impegna, tra le altre attività, a censire tutte le utenze energetiche dell'Ateneo, caratterizzandole per potenzialità, modalità dell'utilizzazione dell'energia, diagrammi di carico e quant'altro necessario per una valutazione del corretto esercizio dell'utenza energetica, ad esaminare le opportunità di interventi di ottimizzazione dell'uso razionale dell'energia, individuare le migliori politiche tese all'efficientamento energetico e gli scenari di implementazione e delle fonti energetiche rinnovabili ed assimilate.

L'impatto ambientale di tali scelte potrà essere apprezzato nel medio e lungo periodo; nel corso del 2015 si sono invece dovuti affrontare in emergenza numerosi interventi di manutenzione degli impianti di termogestione in diverse sedi universitarie (per un impegno economico oneroso di circa 580.000 euro), che hanno suggerito anche la necessità di dare una copertura contrattuale diversa per l'efficace servizio appaltato di gestione calore. Pertanto a settembre 2015 si è dato avvio ad una **ricognizione sulla situazione degli edifici in uso** onde proporre soluzioni volte al miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici e alle procedure di individuazione del Responsabile Unico del Procedimento della termogestione.

Per favorire la **mobilità sostenibile** l'Ateneo ha rinnovato anche nel 2015 la convenzione con ATAF (l'azienda di trasporto pubblico urbano), che prevede il rilascio dei titoli di viaggio a condizioni convenienti per il personale tecnico-amministrativo, docenti, assegnisti di ricerca (<http://www.unifi.it/vp-8251-spostamenti-casa-lavoro.html>).

È obiettivo strategico dell'Ateneo per il triennio 2016-2018 la redazione di un bilancio di sostenibilità in grado di rendere conto anche dei risultati riferibili al risparmio energetico e idrico, alla tutela del territorio e allo sviluppo ecosostenibile. Questa linea è infatti confermata nel Piano Integrato 2016-2018 con obiettivi derivanti dal Piano Strategico che coinvolgono nuovamente l'amministrazione sui fronti del risparmio energetico, della mobilità sostenibile e degli acquisti verdi.

1.3.7 La comunicazione e i servizi all'utenza

(Linea Strategica 10)

Come si è detto, l'orientamento verso gli stakeholders è uno dei principi cardine della riorganizzazione: sia nella definizione dei servizi che l'amministrazione offre in rapporto ai bisogni che questi manifestano (perché sono gli utenti a misurare la qualità dei servizi e a fornire elementi per il loro miglioramento), sia nella pesatura dei processi che li coinvolgono (costituendo il livello di rapporti con l'utenza uno dei fattori di pesatura dei processi). Per questo alla luce di un concetto di imparzialità e trasparenza più ampio e dell'incremento di utilizzo degli strumenti informatici, si è agito per facilitare l'accesso alle informazioni attraverso l'unificazione degli sportelli fisici e l'aggiornamento delle procedure di accesso alla documentazione amministrativa, anche attraverso la previsione di sportelli URP telematici.

In questo contesto nel corso del 2015 si è avviata una sperimentazione volta ad unificare in un **front office unico** i servizi agli studenti di aree disciplinari affini e geograficamente vicine, una sorta di "prima linea" nel rapporto tra utenti ed enti pubblici per facilitare l'accesso alle informazioni utili (offerta formativa, iscrizioni, procedure amministrative, tasse, scadenze, servizi ed opportunità), con procedure standardizzate, semplificate e dematerializzate per quanto possibile. Il primo presidio creato è quello che riunisce i servizi agli studenti delle Scuole di Economia e Management, Giurisprudenza, Scienze Politiche "Cesare Alfieri", Agraria nel campus di Novoli. Lo sviluppo di questo progetto prevede di estendere la sperimentazione agli altri presidi nel 2016, contemporaneamente rivedendo l'organizzazione e le funzioni dell'URP nella rete di sportelli all'utenza.

L'Ateneo ha inteso aumentare nel corso del 2015 le modalità di relazione con gli utenti, in particolare attraverso l'utilizzo dei social network (<http://www.unifi.it/vp-9844-social-network.html>), del sito web

istituzionale (<http://www.unifi.it/>) e dei siti periferici. L'integrazione tra i canali è stata realizzata principalmente con il rilancio delle news dal sito di Ateneo e con la valorizzazione di eventi ed iniziative, anche attraverso foto e immagini.

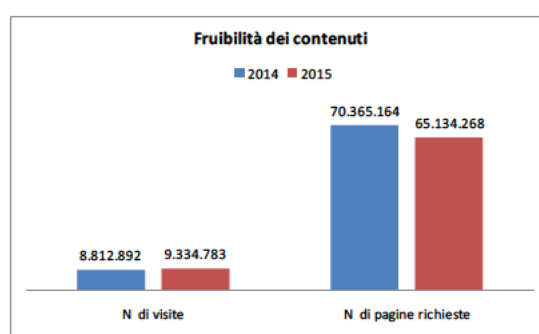
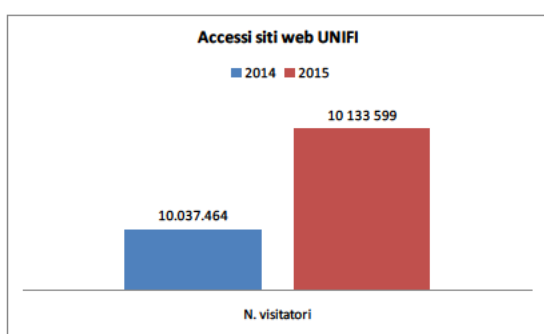
Dai primi profili ufficiali aperti nel 2013, oggi l'Ateneo fiorentino è presente con un account istituzionale sui seguenti social network:

- **Facebook** (<https://www.facebook.com/UNIFIOFFICIAL>)
- **Twitter** (https://twitter.com/UNI_FIRENZE)
- **Youtube** (<https://www.youtube.com/user/UNIFIRENZE>)
- **Google+** (<https://plus.google.com/u/0/+universitadifirenze/posts>)
- **Instagram** (<https://www.instagram.com/unifirenze/>)
- **Behance** (<https://www.behance.net/unifi>)
- **Issuu** (<https://issuu.com/comunicazione-unifi>)
- **Linkedin** (<https://www.linkedin.com/company/university-of-florence>)

Inoltre altre strutture dell'Ateneo hanno aperto propri profili nel rispetto della **Social Media Policy** dichiarata dall'amministrazione con riguardo a contenuti ammissibili, regole di utilizzo e moderazione.

Le richieste pervenute attraverso i profili social di Ateneo (in particolare Facebook e Twitter) sono prontamente gestite, secondo un percorso di presa in carico e di verifica che, coinvolgendo gli uffici competenti per argomento, permette una risposta tempestiva all'utente; il sito web è costantemente aggiornato nell'architettura tecnica e redazionale e nei contenuti. Nel 2015 è, inoltre, andato on line il sito web di Ateneo in lingua inglese (<http://www.unifi.it/changelang-eng.html>), strumento importante per la comunicazione con gli utenti internazionali e l'attrazione e informazione dei potenziali interessati, nell'ottica del costante sviluppo delle relazioni internazionali.

Il monitoraggio sui contatti è aggiornato mensilmente all'indirizzo <http://www.unifi.it/datimonitoraggio/>; l'analisi dei dati (effettuata dall'Area Comunicazione con gli strumenti di The Webalizer - <http://www.webalizer.org/> e qui sinteticamente rielaborata) indica tra il 2014 e il 2015 un lieve aumento del numero dei visitatori (+1% ca.) ma soprattutto la crescita della fruizione dei contenuti, calcolata come incremento del tempo di visita (+6% ca.) e rapportata alla diminuzione del numero di pagine richieste nell'arco di un visita (-7% ca.), segno di una navigazione più efficace grazie alla revisione del sito:



Valori ugualmente positivi si rilevano in rapporto agli indici di rinnovamento delle pagine (non ancora presenti nella memoria cache del dispositivo dei visitatori) e alla diminuzione della quantità di dati (in Kbyte) richiesta al server che ospita il sito web, che è diventato più leggero e veloce.

Per supportare la diffusione delle informazioni sull'offerta formativa e sui servizi, sono state predisposte alcune sintetiche pubblicazioni, disponibili sia in formato cartaceo che elettronico. Il Manifesto degli Studi 2015/2016 è stato pubblicato online in una versione pdf con indice cliccabile e con una copertina leggera

per facilitare il download ed è stato trasferito in html nel sito, ricollocando le informazioni nell'alberatura dei contenuti del sito, organizzati per temi e per target di riferimento.

Nel luglio 2015 è stata pubblicata la **nuova Guida per gli studenti** per l'anno accademico 2015/16 con il titolo "Studiare a Firenze. Handbook for students at the University of Florence" (http://www.unifi.it/upload/sub/studenti/1516/guida_dello_studente_2015_2016.pdf). La guida, in doppia lingua, e pensata per introdurre le matricole, italiane e straniere, a molteplici aspetti della vita universitaria, è stata consegnata nei Punti Immatricolazione insieme al libretto universitario a tutti gli studenti che si sono immatricolati per l'anno accademico 2015/2016. È stata, inoltre, distribuita nel corso delle iniziative di orientamento.

Sono state gettate anche le basi tecniche per l'apertura di una Intranet di Ateneo rivolta all'utenza interna, il cui sviluppo proseguirà nel 2016.

Per migliorare l'efficacia della comunicazione istituzionale, l'amministrazione ha coinvolto gli utenti in indagini volte a rilevare l'opinione sull'usabilità dei siti web, sulla presenza dell'Ateneo sui social network, sulla app (in fase di test) SmartUnifi (cfr. § 1.3.1).

Oltre a quelli che mirano ad attrarre ed orientare i futuri studenti, numerosi sono gli **eventi culturali** e divulgativi organizzati dall'Ateneo fiorentino per rinsaldare il legame con il territorio; per la sua sistematicità si ricorda in particolare il progetto "[Incontri con la città](#)", alla seconda edizione nel 2015, nell'ambito del quale, a cadenza mensile, la domenica mattina nell'Aula Magna del Rettorato, importanti relatori svolgono lezioni aperte alla cittadinanza su temi di attualità. Ad un platea altrettanto variegata sono offerti momenti di avvicinamento alla cultura della ricerca scientifica ([Scienzestate](#), [Bright – La notte dei ricercatori](#)), mentre raccolgono un pubblico più specifico alcuni eventi di carattere più prettamente accademico. Sono, inoltre, state promosse nel corso dell'anno iniziative legate, senza pregiudizi sui generi, al mondo della musica (incontro con Jovanotti, inaugurazione del 78° Maggio Musicale Fiorentino).

1.3.8 I rapporti con il Servizio Sanitario Regionale

(Linea Strategica 11)

La collaborazione tra gli Atenei, le Regioni e le strutture sanitarie del territorio dettata dalla normativa⁶ ai fini del raggiungimento degli obiettivi della programmazione sanitaria nazionale e regionale si è realizzata nel modello toscano di programmazione congiunta delle attività di formazione, ricerca e assistenza in ambito sanitario, con il quale l'Università degli Studi di Firenze concorre attivamente all'incremento dei determinanti di salute nella popolazione attraverso una formazione efficace delle risorse umane, la vocazione all'innovazione insita nell'attività di ricerca, e il diretto coinvolgimento del personale docente di materie cliniche nelle attività assistenziali erogate nei presidi sanitari. L'integrazione è sancita dagli atti normativi che impongono tra l'altro la presenza universitaria nelle sedi di programmazione sanitaria e recepita dagli atti aziendali delle strutture sanitarie di riferimento nel territorio (Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi e Azienda Ospedaliero-Universitaria Meyer).

Il **Dipint** (Dipartimento Interistituzionale Integrato) era stato costituito nel 2013 su impulso del governo regionale⁷ con le aziende ospedaliero universitarie Careggi e Meyer quale dipartimento amministrativo di supporto alle attività integrate con il servizio sanitario per fissare una cultura comune al servizio delle funzioni inscindibili di didattica, ricerca e assistenza in area biomedica. Con l'approvazione del nuovo atto aziendale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi la struttura si è poi consolidata nel 2014 come

⁶ L. 502/1992, 517/1999 e protocolli di intesa Regione Toscana – Università degli Studi di Firenze; L. 240/2010

⁷ Delibera della Giunta della Regione Toscana n. 503 del 25 giugno 2013 "Linee di indirizzo e finanziamento 2013 per l'Accordo tra Regione Toscana, Università di Firenze, Pisa e Siena e le aziende ospedaliero-universitarie: sviluppo delle attività di ricerca e formazione attraverso il supporto dei Dipartimenti Integrati Interistituzionali /DiplInt)" – vedasi in particolare l'allegato A "Linee di indirizzo per il decentramento dell'offerta formativa dei corsi di laurea delle professioni sanitarie".

dipartimento afferente all'Azienda, dismettendo la natura interistituzionale, pur mantenendo il carattere integrato delle attività.

Nel corso del 2015 l'Ateneo ha dovuto pertanto curare la **revisione organizzativa e gestionale del Dipint** secondo il mutato assetto risultante in concomitanza dalla riorganizzazione dell'Ateneo e dal nuovo atto aziendale di AOUC, avocando le funzioni e le risorse connesse ad attività prettamente universitarie e rileggendo quelle votate all'effettiva integrazione, fermo restando il connotato accademico qualificante.

Previa intesa con il Rettore con decreto dell'AOUC sono stati nominati tra i professori dell'Ateneo il Direttore del Dipint (Prof. Pierangelo Geppetti) e il Direttore Scientifico (Prof. Corrado Poggesi).

Sono stati ricondotti alle aree dirigenziali dell'amministrazione centrale i servizi finanziari non connessi ad attività integrate ([D.D. n. 768 prot. n. 57980 del 30 aprile 2015](#)) e i servizi patrimoniali e tecnici e di manutenzione ordinaria ([D.D. n. 770 prot. n. 58315 del 30 aprile 2015](#)), anche allo scopo di centralizzare le attività per una maggiore fungibilità ed economia.

Per le funzioni di supporto alla didattica e alla ricerca integrata con il Servizio Sanitario Regionale è stato, invece, necessario ridisegnare flussi convergenti con i relativi processi di Ateneo mantenendo la logica integrata; la riorganizzazione di queste funzioni presso il Dipint è, dunque, tuttora in corso e tiene conto anche della necessità di ridurre i costi di funzionamento della struttura, per il venir meno del finanziamento regionale che ha contribuito al suo sostegno e sviluppo. In particolare, nelle more di più articolati sviluppi inerenti la ricerca integrata, nei primi mesi del 2016 è stata costituita, nell'ambito dell'area dei Servizi alla Didattica dell'Ateneo, l'unità funzionale denominata "Servizi alla Didattica Integrata" preposta a garantire i processi amministrativi di supporto alla didattica integrata per i Dipartimenti dell'area biomedica, per la Scuola di Scienze della Salute Umana e per le aziende del Servizio Sanitario Regionale (ed in particolare le strutture facenti parte dell'Area Vasta Centro, nell'ambito territoriale di riferimento).

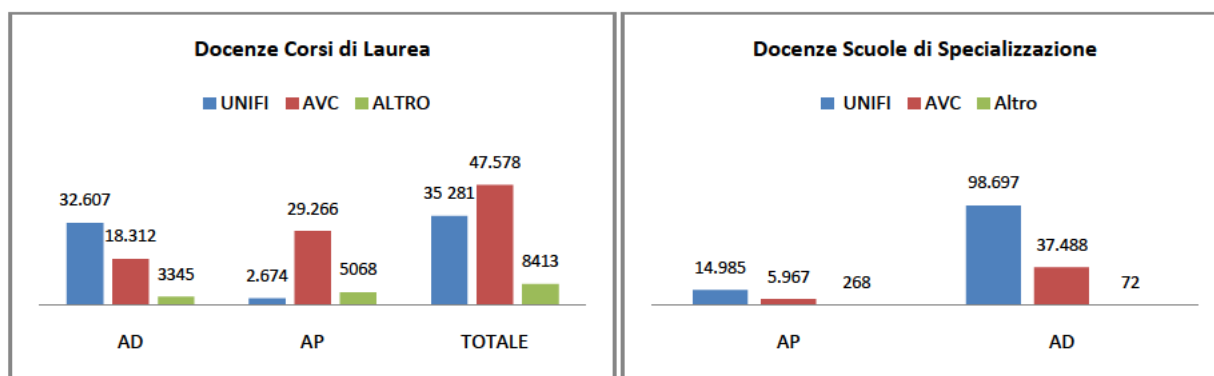
La realizzazione di una **offerta formativa integrata** segue l'ordinamento, le procedure e le modalità organizzative universitarie, tenendo conto nei contenuti da erogare anche delle politiche di sviluppo dettate dai soggetti competenti per la programmazione sanitaria nazionale e regionale; si avvale anche delle professionalità e delle strutture delle aziende sanitarie; garantisce l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e ricerca, a tutti i livelli di formazione: Corsi di Laurea, Scuole di Specializzazione, Master e Corsi di Perfezionamento.

A seguito del Decreto Interministeriale n. 68 del 4 febbraio 2015, relativo alla riorganizzazione e al riordino delle classi e delle tipologie delle Scuole di Specializzazione dell'area sanitaria, si è proceduto alle modifiche degli ordinamenti e dei regolamenti didattici e al monitoraggio dei requisiti necessari per l'attivazione delle Scuole per l'Anno Accademico 2014/15.

Di seguito si evidenzia il contributo del personale di ruolo sanitario apportato nel corso del 2015 alla programmazione didattica dei Corsi di Laurea della Scuola di Scienze della Salute Umana (A.A. 2014/2015) e nelle Scuole di Specializzazione dell'Area Medica (A.A. 2013/2014) nel rispetto dei requisiti di qualità della didattica.⁸

⁸ Rielaborazione dei dati raccolti dal Dipint a chiusura delle rispettive programmazioni didattiche negli applicativi ministeriali – maggio 2014; la programmazione può differire dal dato consuntivo in lieve misura, ritenuta qui non significativa, a causa di possibili variazioni intervenute nel corso dell'anno.

Corsi di Laurea	Ore Attività Didattica frontale	Ore Attività formative Pratiche	Totale	Scuole di Specializzazione	Ore Attività Didattica frontale	Ore Attività formative Pratiche	Totale
UNIFI	32.607	2.674	35.281	UNIFI	14.985	98.697	113.682
Area Vasta Centro	18.312	29.266	47.578	Area Vasta Centro	5.967	37.488	43.455
Altro (Contratti, convenzioni)	3345	5068	8413	Altro (Contratti, convenzioni)	268	72	340
Totale	54.264	37.008	91.272	Totale	21.220	136.257	157.477



Coerentemente con gli assunti generali della collaborazione con il Servizio Sanitario, la partecipazione incide soprattutto sulla formazione professionalizzante, che si attua direttamente nelle sedi delle strutture sanitarie attraverso stage e tirocini curriculari che avvicinano le conoscenze teoriche espresse in aula alle competenze pratiche da acquisire ai fini delle abilitazioni professionali oggetto del titolo di studio conseguito.

Uno dei mezzi individuati per sviluppare le sinergie tra l'Ateneo e il Sistema Sanitario Regionale al fine di razionalizzare i flussi gestionali e le risorse materiali, sostenere la ricerca in materia di salute e promuovere l'aggiornamento costante e la formazione permanente, è la **condivisione dei servizi documentali e bibliotecari** tra l'Università, le due Aziende Ospedaliere Universitarie Careggi e Meyer (AOUC e AOUM) e l'Agenzia Regionale di Sanità della Toscana (ARS). La Biblioteca Biomedica funge da struttura centralizzata per l'erogazione di servizi bibliotecari di qualità, ampliando ulteriormente nel 2015 la propria offerta al personale sanitario. Tra i servizi offerti (modalità d'accesso pubblicate alla pagina <http://www.sba.unifi.it/CMpro-v-p-1403.html>): la consultazione e il prestito, anche interbibliotecario, l'accesso alle risorse elettroniche di Ateneo, la fornitura di documenti e il document delivery (fornitura elettronica di articoli non disponibili presso le proprie sedi o la propria rete), l'assistenza alla valutazione della ricerca scientifica e alla ricerca bibliografica, corsi di information literacy e sull'uso delle banche dati internazionali di medicina. Come per le altre tipologie di utenza vi sono servizi speciali per i disabili (attrezzature per utenti ipovedenti, non vedenti e dislessici: programmi di sintesi vocale, leggilibri, video ingranditore, e altri servizi personalizzati).

La collaborazione tra i soggetti coinvolti (compreso il Dipint per la parte finanziaria) ha permesso l'**integrazione delle procedure di acquisto** del materiale bibliografico (gestite dalla Biblioteca Biomedica anche per conto di AOUC e AOUM) e la dismissione graduale degli abbonamenti doppi, con evidenti risparmi. Il sistema bibliotecario di Ateneo supporta inoltre AOUC nella ricognizione e nella valorizzazione del materiale bibliografico antico e di pregio.

Di seguito un focus sui servizi erogati on line al personale delle aziende coinvolte nel progetto (statistiche fornite da SBA); l'andamento dei dati rispetto all'anno precedente (laddove disponibile la rilevazione/il servizio) mostra una crescita generale dell'utilizzo dei servizi:

	Document Delivery		Scarichi dei full text dei periodici Elsevier		Scarichi dei full text di tutti i periodici in abbonamento	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
AOUC	718	1.060	17.953	19.890	n.r.	31.663
AOUM	272	266	8.159	9.323	n.r.	9.323
ARS	410	244	-	-	n.r.	n.r.
Totale	1.400	1.570	26.112	29.213	n.r.	40.986

1.3.9 La situazione economico-patrimoniale

(Linee Strategiche 9 e 12)

Dopo un periodo non semplice, l'attuale situazione finanziaria dell'Ateneo, grazie alla gestione estremamente oculata degli ultimi anni (con il contenimento dei costi relativi sia alla gestione corrente, sia all'incidenza del personale), è caratterizzata da una sostanziale stabilità. Il bilancio unico di esercizio relativo al 2015 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 aprile 2016 con un utile di esercizio pari a circa 1.7 milioni di euro, che assicura la robustezza finanziaria degli esercizi futuri ma permette anche di pensare ad investimenti su settori strategici.

I principali indicatori di sostenibilità economico finanziaria⁹ mostrano la buona salute dell'amministrazione: l'indicatore di indebitamento – che per legge non deve superare il 15% – si attesta poco sopra l'8% (-3% rispetto al valore 2011); l'indicatore per le spese di personale – che non può superare l'80% della somma di contributi statali e tasse per l'anno di riferimento – supera di poco il 68% (-6% dal 2011); l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria – che deve essere superiore a 1 – raggiunge il valore di 1,15 (1,05 nel 2011). Stanti le modalità attuali di assegnazione del fondo di finanziamento ordinario (soggette a variazioni negli ultimi anni) i parametri che necessitano di un miglioramento della performance d'Ateneo appaiono quelli relativi alla valutazione della qualità della ricerca (VQR), soprattutto per i nuovi reclutati, il grado di internazionalizzazione, il numero degli studenti in corso e attivi.

Gli accantonamenti effettuati per la realizzazione del Piano Strategico 2016-2018 accompagneranno anche queste politiche, ad indicare la volontà degli Organi di governo di investire sulle missioni tipiche dell'Ateneo e di rilanciarne il ruolo nel panorama nazionale e internazionale. Considerazioni dettagliate sull'andamento del bilancio, classificazioni e capacità di spesa sono riportate nella sezione 3 della Relazione.

Il bilancio

Dal 31 marzo 2015 è entrato in vigore l'obbligo di fatturazione elettronica; l'Ateneo si è organizzato per garantire un passaggio indolore a questa modalità raccogliendone i benefici attesi. Il **tempo medio di pagamento delle fatture** per le strutture amministrative di ateneo è pari a 26 giorni e l'indicatore di tempestività¹⁰ medio (che indica il ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture¹¹) per il 2015 è pari a -6 giorni, risultato migliorativo rispetto al 2014 (-4,04): le fatture vengono mediamente pagate con un anticipo di 6 giorni rispetto alla scadenza.

¹⁰ Ai sensi dell'art.8, comma1, del DL. 66 del 24 aprile 2014 e del D.P.C.M del 22.09.2014

¹¹ L'indicatore di tempestività dei pagamenti è calcolato come rapporto tra la somma dell'importo di ciascuna fattura pagata nel periodo di riferimento moltiplicato per i giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura stessa e la data di pagamento ai fornitori e la somma degli importi di tutte le fatture pagate nel periodo di riferimento: è rappresentato da un numero che corrisponde ai giorni che intercorrono tra la scadenza della fattura e la data di pagamento. Il numero è preceduto da un segno meno per i pagamenti effettuati in anticipo rispetto alle scadenze, e dal segno più in caso di pagamenti avvenuti mediamente dopo la scadenza delle fatture.

Nel corso del 2015 l'Unità di processo Bilancio ha effettuato n. 1905 variazioni di bilancio e, complessivamente, l'Area Servizi Economici e Finanziari ha effettuato n. 7719 ripartizioni di budget.

In estrema sintesi, i risparmi più significativi dell'anno in termini di servizi di supporto sono stati conseguiti attraverso la **riduzione delle spese postali** (attuata con il passaggio da un servizio di posta in appalto all'utilizzo dei servizi di Poste Italiane), **di telefonia mobile** (con l'adesione alla convenzione Consip 5, con tariffe più convenienti) la **diminuzione degli affitti**, la **razionalizzazione degli acquisti** (promuovendo gare centralizzate per l'acquisto di beni e servizi per tutte le strutture dell'Ateneo).

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 18 "Introduzione della contabilità economico-patrimoniale, della contabilità analitica e del bilancio unico nelle università in attuazione dell'articolo 5, comma 1, lettera b), primo periodo, e dell'articolo 5, comma 4, lettera a)", della legge 30 dicembre 2010, n. 240 le università sono tenute alla **classificazione della spesa per missioni e programmi**. Al fine di classificare la spesa per missioni e programmi, nel corso del 2015 si è provveduto ad associare ogni singola voce del piano dei conti attualmente in uso alle singole missioni/programmi e configurare la contabilità analitica ponendo particolare attenzione anche al collegamento con le singole missioni/programmi. Di seguito la previsione del 2016:



In prospettiva occorrerà, in particolare, rafforzare il collegamento, sia ex ante sia ex post, con il piano delle performance.

Il patrimonio immobiliare: riqualificazione degli spazi e delle infrastrutture per gli utenti

Nel 2015 si è dato avvio a numerosi interventi di varia natura sul patrimonio immobiliare e sulle infrastrutture, in parte già descritti nei paragrafi precedenti (§ 1.3.5 – biblioteche, § 1.3.6 – interventi di riqualificazione energetica), volti a migliorare la fruizione degli spazi da parte degli utenti (con ristrutturazione degli spazi, nuove destinazioni d'uso, potenziamento della rete internet) contenendo i costi di gestione.

Nella sede del Servizio Produzioni Multimediali (sito nel Viale San Luca nella zona di Careggi) è stato allestito un **laboratorio multimediale** destinato ad attività seminariali e di formazione pratica **per gli studenti** sull'uso della telecamera e del sistema di montaggio. Nel corso del 2015 il laboratorio ha ospitato gli studenti di alcuni istituti superiori toscani (Liceo Scientifico Statale "Coluccio Salutati" di Montecatini

Terme; Liceo Classico “Galilei” di Firenze; Istituto Agrario “Busdraghi” di Mutigliano) nell’ambito del progetto Alternanza Scuola-Lavoro; gli studenti del Corso di Laurea Magistrale in Strategie della Comunicazione Pubblica e Politica hanno utilizzato gli spazi e le attrezzature del laboratorio per la realizzazione di otto servizi sul tema “Studiare a Firenze”, proiettati il 16 aprile 2015 in Aula Magna durante la premiazione del video concorso “Firenze città universitaria: istruzioni per l’uso” (http://www.unifi.it/mod-MDVideo.html?mode=static&title=La%20settimana%20dell`Universit%E0%20-%20Gioved%EC%2016%20aprile%202015%20-%20Studiare%20a%20Firenze&URL=rtmp://sb1.unifi.it/videoteca/sez_w/&stream=210w.flv).

Per una gestione coordinata e funzionale dei posti alloggio per studenti, sono state conferite all’azienda regionale per il Diritto allo Studio Universitario le **residenze universitarie** di Via Romana (Firenze) e Val di Rose (Sesto Fiorentino).

Nel corso del 2015 si sono **aggiornate le infrastrutture di rete** con il passaggio dalla tecnologia da 1Gb a 10Gb ed è stato incrementato il numero di access point della piattaforma unica wireless d’Ateneo da 375 a 460, con un aumento di oltre il 20%.

Di concerto tra la governance d’Ateneo e quella dell’Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi nel corso del 2015 è stato condotto un approfondito **censimento degli spazi condivisi** tra i due enti nel complesso di Careggi allo scopo di determinare adeguati criteri di ripartizione dei costi di utenze, energia e servizi vari in ragione dell’effettivo utilizzo, che saranno applicati negli esercizi successivi al riallineamento dei database degli enti e all’identificazione dei parametri di spesa da parte dei rispettivi Energy Manager.

Nonostante la strutturale difficoltà a portare a termine nei tempi previsti le **opere edilizie** programmate, nel corso del 2015, rimossi gli ostacoli di ordine tecnico-giuridico che avevano rallentato alcuni procedimenti relativi a opere rilevanti, sono stati ultimati i lavori degli edifici che ospiteranno i **laboratori dei centri di competenza VALORE, CERM TT, RISE A e RISE B** nel campus di Sesto Fiorentino e la ristrutturazione del **complesso di Santa Teresa** per i Dipartimenti di Architettura; il completamento dei lavori di ristrutturazione del complesso Orbatello ad uso delle Scuole di area umanistica è invece spostato al 2017. Un monitoraggio sistematico e completo dei cronoprogrammi delle opere potrà essere meglio realizzato attraverso l’applicativo “STR Vision PBM” che è stato acquisito nel giugno del 2015 per gestire e razionalizzare tutte le fasi dell’opera pubblica, dalla progettazione al mandato di pagamento, compresa la gestione del quadro economico con tutti i finanziamenti collegati. Il pacchetto comprende anche il modulo necessario ad inviare i dati di monitoraggio trimestrale alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche – Ministero dell’Economia e delle Finanze – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (MEF), al fine di assicurare un efficace controllo e monitoraggio degli andamenti della finanza pubblica, nonché per acquisire gli elementi informativi necessari per dare attuazione al federalismo fiscale e l’efficacia delle procedure di spesa relative ai finanziamenti in conto capitale destinati alla realizzazione di opere pubbliche.

1.4 La soddisfazione degli utenti interni ed esterni: le indagini sul benessere organizzativo e di customer satisfaction

L’Ateneo fiorentino, consapevole che l’incremento della performance non trova senso come attività autoreferenziale, ma solo in quanto capace di apportare un miglioramento concreto e percepito come tale rispetto ai bisogni degli stakeholders, utilizza e coordina gli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli utenti interni ed esterni allo scopo di valutare l’impatto delle proprie azioni sui portatori di interesse e di calibrare gli obiettivi di sviluppo.

A fianco delle rilevazioni obbligatorie per legge (come le indagini sul **benessere organizzativo** e la **valutazione della didattica e dei servizi** da parte degli studenti e dei dottorandi) l'Ateneo ha istituito nel corso del 2015 ulteriori momenti di raccolta di informazioni utili a testimoniare il grado di rispondenza dell'amministrazione alle esigenze manifestate dall'utenza ovvero a indirizzare la pianificazione strategica ed operativa verso le aree ritenute più deboli. Gli strumenti di cui si è dotato analizzano i fenomeni rilevanti a più livelli: complessivamente e con un raffronto su base nazionale, attraverso l'adesione al progetto "**Good Practice**" promosso dal Politecnico di Milano – MIP; per articolazione dipartimentale, attraverso una apposita indagine di **customer satisfaction** somministrata al personale docente e tecnico amministrativo dei **Dipartimenti**.

Gli esiti di ciascuna indagine sono argomentati sinteticamente nei paragrafi successivi.

La valutazione della didattica e dei servizi agli studenti

Tra tutti gli stakeholders del sistema universitario, gli studenti rappresentano probabilmente la categoria più evidente di utenza esterna che entra in contatto per un periodo continuativo con molte delle attività e delle risorse proprie dell'Ateneo e, pertanto, costituisce una fonte privilegiata di informazioni sulla qualità sia della formazione ricevuta (dal punto di vista più prettamente accademico) che dei servizi erogati dall'Ateneo; la valutazione della didattica, introdotta in forma standardizzata nell'Ateneo fiorentino fin dal 1999¹², mostra già in questo senso una prima integrazione tra ambiti di assicurazione della qualità – dell'insegnamento e dell'azione amministrativa di supporto – in prospettiva da estendere, con ANVUR, a tutti i settori e missioni dell'Ateneo.

La rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e laureati è, dunque, elemento indispensabile per tutte le attività di autovalutazione e valutazione dell'Università, da cui l'Ateneo fiorentino acquisisce importanti spunti di riflessione e di miglioramento, riportati a livello di micro dettaglio nei Rapporti di Riesame dei Corsi di Studio (secondo il sistema AVA-ANVUR: Autovalutazione – Valutazione – Accreditemento), riaggregati dal Presidio di Qualità per la previsione di azioni strategiche sotto la guida degli organi di governance, e valutati dal Nucleo di Valutazione con occhio imparziale.

L'Ateneo fiorentino raccoglie le opinioni degli studenti frequentanti su ogni insegnamento offerto (<http://www.unifi.it/vp-2797-valutazione-della-didattica.html>) attraverso un questionario informatizzato accessibile dallo studente mediante autenticazione, la cui compilazione è obbligatoria prima dell'iscrizione agli esami e i cui esiti sono elaborati dal Gruppo di Ricerca VALMON (<https://valmon.disia.unifi.it/sisvaldidat/unifi/index.php>); le opinioni degli studenti laureandi e laureati (a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo) sono raccolte mediante l'adesione al consorzio interuniversitario Almalaurea che si occupa per conto delle università associate sia della rilevazione che dell'elaborazione dei dati, relativi in particolare a profilo dei laureati e condizione occupazionale (<http://www.almalaurea.it/universita>).

Dagli esiti della valutazione della didattica per l'Anno Accademico 2014/2015 emerge la **soddisfazione complessiva degli studenti** sia rispetto alla chiarezza e disponibilità dei docenti, che all'organizzazione didattica e alle infrastrutture, come si evince dai punteggi medi di Ateneo sulle singole domande (in una scala da 1 a 10 che pone la sufficienza a 7):

12 L. 370/2009

Descrizione domande	Punteggi A.A. 2014/15
Il carico di lavoro complessivo degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (bimestre, trimestre, semestre, ecc.) è accettabile?	7,57
L'organizzazione complessiva (orario, esami, intermedi e finali) degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (bimestre, trimestre, semestre, ecc.) è accettabile?	7,55
L'orario delle lezioni e' congegnato in modo tale da consentire un'adeguata attività di studio individuale?	7,66
Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati?	7,4
Gli argomenti trattati sono risultati nuovi o integrativi rispetto alle conoscenze già acquisite?	7,74
Il carico di studio di questo insegnamento è proporzionato ai crediti assegnati?	7,44
Il materiale didattico (indicato o fornito) è adeguato per lo studio della materia?	7,55
Le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, seminari, ecc.) risultano utili ai fini dell'apprendimento?	7,66
Le modalità di esame sono state definite in modo chiaro?	7,76
Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono rispettati?	8,38
Il docente stimola / motiva l'interesse verso la disciplina?	7,97
Giudica la chiarezza espositiva del docente	7,94
Il personale docente è effettivamente reperibile per chiarimenti e spiegazioni?	7,99
Il docente è disponibile ed esauriente in occasione di richieste di chiarimento?	8,02
Le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	7,28
I locali e le attrezzature per le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, seminari, ecc.) sono adeguati?	7,21
Sei interessato agli argomenti dell'insegnamento?	7,99
Sei complessivamente soddisfatto dell'insegnamento?	7,73

I punteggi disaggregati per Scuola, Corso di Laurea e singolo insegnamento sono consultabili all'indirizzo <https://valmon.disia.unifi.it/sisvaldidat/unifi/> e sono presi in considerazione al livello di dettaglio necessario dai Gruppi di Riesame dei corsi di studio, dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, dagli organi di governo dell'Ateneo per le opportune considerazioni ed azioni correttive su eventuali punti specifici di attenzione.

All'indagine Almalaurea sul profilo dei laureati 2015 (<http://www.almalaurea.it/universita/profilo/profilo2015>) hanno volontariamente partecipato 5.725 laureandi, pari al 72% circa dei laureati nell'anno 2015 dell'Ateneo fiorentino; mentre le informazioni più rilevanti sono già state citate nella sezione precedente per circostanziare risultati e obiettivi, si riportano qui in estrema sintesi i giudizi sull'esperienza universitaria, rimandando alla banca dati navigabile per la disaggregazione del collettivo secondo le variabili influenti (<http://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/tendine.php?LANG=it&anno=2015&config=profilo>). I dati mostrano un quadro sostanzialmente positivo:

Numero di laureati anno 2015 – tutti i CdS UNIFI	7.930
Hanno compilato il questionario:	5.725
Sono complessivamente soddisfatti del Cds	
Decisamente si	31,4%
Più sì che no	52,8%
Sono soddisfatti dei rapporti con i docenti in generale	
Decisamente si	17,7%
Più sì che no	63,2%
Sono soddisfatti dei rapporti con gli studenti	
Decisamente si	52,8%
Più sì che no	39,3%
Valutazione delle aule	

Sempre o quasi sempre adeguate	21,0%
Spesso adeguate	43,3%
Valutazione delle postazioni informatiche	
Erano presenti e in numero adeguato	28,1%
Erano presenti ma in numero inadeguato	42,0%
Valutazione delle biblioteche (prestito/consultazione, orari di apertura...)	
Decisamente positiva	36,3%
Abbastanza positiva	49,7%
Valutazione del carico di studio degli insegnamenti rispetto alla durata del corso	
Decisamente adeguato	20,5%
Abbastanza adeguato	40,3%
Si iscriverebbero di nuovo all'università?	
Si, allo stesso corso dell'Ateneo	66,8%
Si, ma ad un altro corso dell'Ateneo	10,0%
Si, allo stesso corso ma in un altro Ateneo	14,3%
Si, ma ad un altro corso e in un altro Ateneo	5,2%
Non si iscriverebbero più all'università	2,9%

Il benessere organizzativo

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

Le indagini sul benessere organizzativo rispondono agli obblighi di legge¹³ e sono finalizzate non solo a una ricognizione dello stato di salute dell'organizzazione, ma anche all'implementazione di interventi volti al miglioramento del benessere dei lavoratori e, quindi, all'incremento della produttività. Oltre ai temi della sicurezza negli ambienti di lavoro e dello stress lavoro correlato, il questionario rileva:

- le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

L'ultima rilevazione nell'Ateneo si è svolta nel 2014 ed ha coinvolto sia il personale tecnico amministrativo che il personale docente. Poiché non si dispone di informazioni più aggiornate (nell'anno 2015 non si è svolta una nuova indagine), ci si limita qui ad osservare in estrema sintesi che il tasso di risposta per le due categorie è stato rispettivamente pari al 28 e 12% circa e che i risultati hanno mostrato un **livello di soddisfazione globalmente positivo**, pur con alcuni **ambiti più critici**, soprattutto nelle osservazioni del

¹³ D. Lgs. 81/2008 Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro; D. Lgs. 150/2009 che ha previsto l'obbligo per gli OIV di curare annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale; modelli e questionari predisposti da ANAC (ex CiVit) – documento del 29 maggio 2013.

personale tecnico amministrativo (grado di coinvolgimento nelle strategie dell'amministrazione, difficoltà di conciliare tempi di vita e di lavoro, percezione di scarsa equità e considerazione del merito nelle possibilità di carriera e sviluppo professionale e nella correlata retribuzione): pur non essendo stato immediatamente previsto al momento dell'analisi dei risultati uno specifico piano di miglioramento, di questi fattori l'Ateneo ha tenuto conto, avviando alcune iniziative durante il 2015, anche con il **concorso del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** – CUG: in particolare si riferiscono le ricognizioni specificatamente rivolte a comprendere meglio le modalità di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita personale (si veda oltre, alla sezione 4 della Relazione) e i decreti direttoriali emessi per stabilire criteri univoci per la retribuzione di posizione e di risultato ai titolari di funzioni di responsabilità. Concrete azioni di miglioramento su questi aspetti sono stati programmati per il 2016 per quanto riguarda la condivisione degli obiettivi di performance (che, con la redazione del Piano Integrato 2016-2018, sono stati diffusi attraverso i mezzi di comunicazione interna) e per la crescita delle risorse umane nel rispetto della vita personale (con la mappatura delle competenze, le selezioni per le posizioni di responsabilità, e la sperimentazione del telelavoro).

Nell'anno 2016, la somministrazione del questionario per la rilevazione del benessere organizzativo avverrà sulla piattaforma del progetto "Good Practice" del Politecnico di Milano. Il Nucleo di Valutazione ha validato il questionario e le modalità di indagine, che permetteranno anche valutazioni comparate tra Atenei.

Il progetto "Good Practice": efficacia, efficienza e soddisfazione percepita

Nel corso del 2015 l'Ateneo ha aderito al progetto "Good Practice" promosso dal Politecnico di Milano (MIP); scopo del progetto è quello di mettere a confronto le prestazioni delle diverse Università sia in termini di efficacia-efficienza dei servizi che in termini di soddisfazione percepita dagli utenti, al fine di individuare l'esistenza di buone pratiche amministrative che possano rappresentare un benchmark per tutti gli Atenei partecipanti. Nell'edizione 2015 hanno partecipato su base volontaria 26 Atenei pubblici italiani e tre Scuole Superiori.

L'analisi, avviata nel nostro Ateneo a Luglio 2015, è caratterizzata da due diverse tipologie di rilevazioni: la determinazione dei costi dei servizi e il questionario di soddisfazione degli utenti (studenti, docenti e personale tecnico amministrativo).

L'**indagine sui costi e l'efficienza organizzativa** ha calcolato, rispetto a 26 servizi di supporto alle missioni dell'Ateneo, i costi stipendiali del personale interno ed esterno coinvolto nella gestione del servizio e la percentuale di impiego del personale, tramite l'imputazione, a cura dei Responsabili/Dirigenti, del tempo di lavoro che ciascun dipendente dedica ai servizi oggetto di indagine. Su 1.579 unità di personale tecnico-amministrativo e collaboratori in servizio nel 2014 sono state raccolte 1.574 imputazioni, con un tasso di raccolta pari al 99,7%. Sono state, infine, raccolte informazioni riguardo a 79 indicatori d'Ateneo, caratterizzanti i 26 servizi oggetto di analisi:

Macro Area	Servizio
Personale	Pianificazione, controllo e statistica
	Contabilità
	Affari legali e istituzionali
	Comunicazione
	Servizi sociali e welfare
	Personale
	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e personale T/A
	Supporto alla gestione ospedaliera
	Edilizia – Nuovi interventi edilizi
Infrastrutture	Edilizia – Interventi sul costruito

	Approvvigionamenti
	Servizi generali e logistici
	Sistemi Informativi
Didattica	Orientamento in entrata
	Gestione alloggi e mense e vita collegiale
	Gestione delle borse di studio
	Didattica in itinere per lauree di I e II livello
	Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)
	Orientamento in uscita
	Internazionalizzazione studenti
Ricerca	Trasferimento tecnologico
	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca nazionali
	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca internazionali
	Supporto tecnico all'attività di ricerca
Biblioteche e servizi museali e archivistici	Biblioteche
	Musei

L'indagine di customer satisfaction ha coinvolto gli studenti (distinti tra studenti al I anno e iscritti agli anni successivi), il personale docente e il personale tecnico amministrativo, chiamati ad esprimere un giudizio su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza ed al loro effettivo utilizzo. Hanno risposto all'indagine complessivamente 2.684 persone con percentuali di partecipazione maggiori per il personale docente e tecnico-amministrativo (circa il 25%) ed inferiori per gli studenti, i dottorandi e gli assegnisti (3%-7%).

La sintesi dei dati consente di rappresentare il quadro della situazione dell'Ateneo sia in termini di efficacia ed efficienza dei servizi che in termini di soddisfazione dell'utenza e di raffrontarlo con il resto degli atenei partecipanti all'indagine, e più in particolare con quelli confrontabili in termini dimensionali (Firenze, insieme con Bologna, Napoli, Padova, Roma La Sapienza, Torino compone il cluster dei mega Atenei in questa analisi). È così possibile comprendere se i servizi offerti siano efficienti in senso economico (ovvero abbiano un costo unitario di produzione contenuto) e producano buoni livelli di risultato (efficacia) soddisfacendo le esigenze dell'utenza. I dati qui riferiti sono tratti dal report finale elaborato dal MIP (pubblicato anche alla pagina http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/altri_contenuti/gp_2014_report_firenze.pdf); la matrice successiva riporta il posizionamento complessivo dell'Ateneo fiorentino in confronto agli altri atenei partecipanti confrontabili per dimensionamento, rispetto alle rilevazioni di efficienza e di efficacia:

0,7€

Il grafico riporta in asse verticale il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza, e in asse orizzontale il posizionamento rispetto al valore medio dell'indagine customer satisfaction (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti). Gli assi rappresentano la media dei punteggi degli atenei di confronto; si identificano perciò quattro quadranti:

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

I risultati mostrano una criticità nell'ambito della comunicazione con gli utenti: il servizio presenta costi superiori alla media (813 €/unità di personale contro 617 €/unità di personale) a fronte di un grado di soddisfazione lievemente minore alla media (pur senza parametri veramente negativi), soprattutto da parte del personale docente e degli studenti ed in particolare in merito a completezza nelle informazioni presenti sul web, chiarezza nelle modalità di accesso ai servizi e valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo.

I servizi bibliotecari appaiono caratterizzati da costi elevati (rapportando il costo del personale dedicato al numero di utenti potenziali – somma di docenti, docenti a contratto, ricercatori, personale tecnico amministrativo, studenti dei Corsi di Laurea e post-laurea, dottorandi, assegnisti, specializzandi: 106 €/utente potenziale contro 94 €/utente potenziale) ma hanno livelli maggiori di gradimento rispetto agli atenei di confronto.

Gli altri servizi ottengono complessivamente punteggi di gradimento discreti (appena sotto la media, ma con differenze rispetto al target della rilevazione; ad esempio per quanto riguarda il servizio di supporto alla

ricerca si segnala la relativa insoddisfazione del personale docente) pur avendo costi nettamente inferiori alla media. Ciò risulta anche per i servizi logistici e di approvvigionamento; tuttavia in questo caso il dato di costo comprende il solo costo amministrativo e non le utenze relative ai servizi, che riportano un incremento di tale valore e un conseguente riposizionamento in termini di economicità.

Il tasso di risposta non elevato alle rilevazioni di customer satisfaction suggerisce prudenza nell'interpretazione di questi dati; tuttavia l'amministrazione ha tenuto conto di queste informazioni e degli indicatori di dettaglio di ciascun servizio nello sviluppo del Piano Integrato 2016-2018. Ad esempio, in collegamento con più linee strategiche, numerose iniziative sono state programmate per migliorare la comunicazione con gli utenti, incrementando l'accesso e la fruibilità delle informazioni, e promuovere l'identità dell'Ateneo nella comunità accademica. Quanto agli altri servizi, si è in fase di riprogettazione nell'ambito della riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative dell'Ateneo; in particolare si segnala che l'implementazione dei processi di approvvigionamento e servizi logistici (che presentano, secondo l'indagine Good Practice, un rapporto efficacia/efficienza migliorabile) rappresenta anche uno degli obiettivi individuali della Direzione Generale per il 2016.

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

La rilevazione 2016 sull'efficacia percepita da docenti e personale tecnico amministrativo, svolta nel mese di maggio, mostra il netto aumento del tasso di partecipazione rispetto alla scorsa edizione: 26,9%, contro il 15,7% dello scorso anno(+50,3%), con un allineamento ai tassi di risposta degli Atenei che hanno tradizioni di valutazione dei servizi più consolidate.

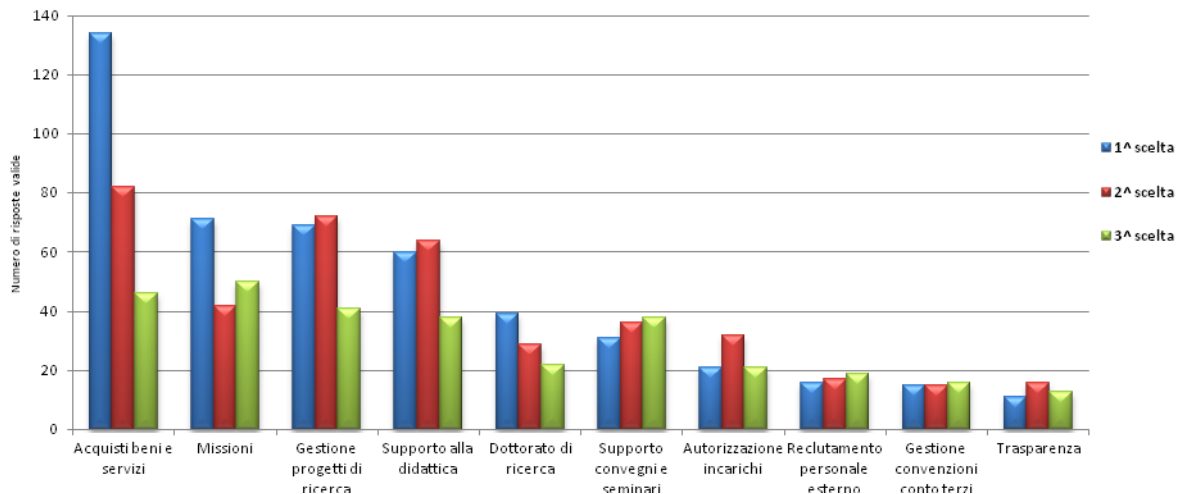
La soddisfazione per i servizi dipartimentali

Con l'individuazione, nel mutato assetto organizzativo dell'Ateneo, delle articolazioni interne ai Dipartimenti e del loro modello di funzionamento, è sorto l'interesse di valutare la soddisfazione per i servizi amministrativi e gestionali erogati dai Dipartimenti. Pertanto fra gli obiettivi assegnati ai RAD nel 2015 vi è stato quello di realizzare una indagine di customer satisfaction da sottoporre al personale docente e tecnico amministrativo operante nei Dipartimenti. Il questionario è stato predisposto da un gruppo di progetto del tavolo dei RAD e prevede un set di domande riguardanti la frequenza d'uso **dei servizi amministrativi e gestionali dipartimentali** e la valutazione della gestione dei servizi, della disponibilità e delle competenze del personale, e richiede inoltre di elencare i servizi a maggior necessità di miglioramento e di segnalare eventuali valutazioni e suggerimenti. Gli esiti della rilevazione sono stati elaborati dai Servizi Statistici di Ateneo; la sintesi è stata resa disponibile agli Organi di governo per le opportune considerazioni.

Dall'analisi dei risultati disponibili emerge un quadro complessivamente positivo, che vede una fruizione dei servizi con cadenza mediamente bisettimanale e un livello di soddisfazione generalmente buono, sia per la gestione dei servizi (63% di giudizi positivi) che per la disponibilità (72% di giudizi positivi) e le competenze (64% di giudizi positivi) del personale.

Come si evince dal grafico successivo, le **criticità** più diffuse appaiono legate ai **servizi amministrativi di supporto all'acquisto di beni e servizi, rimborso delle missioni, gestione e monitoraggio dei progetti di ricerca, organizzazione della didattica**:

In quali aree dovrebbe essere migliorato il servizio amministrativo del dipartimento?
(Contrassegnare fino a tre caselle tenendo conto dell'ordine di priorità)



I dati allineano con quelli delle indagini di efficacia percepita svolte all'interno del progetto Good Practice, che, come si è visto, mostrano margini di miglioramento negli ambiti degli approvvigionamenti e, in particolare per la categoria dei docenti, del supporto alla gestione dei progetti di ricerca (relativamente a tempestività delle informazioni sui bandi, allineamento tra il servizio e le esigenze di ricerca, gestione della proprietà intellettuale e valorizzazione della ricerca). Su questi aspetti si verificheranno gli effetti della riorganizzazione dell'Area della Ricerca e Trasferimento Tecnologico e dei suoi rapporti con il Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI), programmata nel Piano Integrato 2016-2018 ed in parte già avviata con il decreto di riorganizzazione dell'Area (D.D. n. 787 prot. n. 73411 del 19 maggio 2016).

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

Dalla lettura globale dei risultati dell'amministrazione nonché dagli esiti delle rilevazioni di customer satisfaction, da un lato emergono le problematiche da affrontare nel prossimo futuro (risultati programmati nel Piano delle Performance 2015 non raggiunti nell'anno o servizi da ottimizzare), e dall'altro possono essere tratte indicazioni sulle opportunità per l'Ateneo di accrescere la sua capacità di rispondere alle esigenze delle parti interessate. Con il Piano Strategico 2016-2018 gli Organi di governo dell'Ateneo hanno colto queste considerazioni, rilanciate all'amministrazione nel Piano Integrato 2016-2018.

1.5 Le criticità e le opportunità

Nel rappresentare nei paragrafi precedenti i risultati annuali per linea strategica si sono già evidenziate laddove rilevante le difficoltà che possono essere intervenute nella realizzazione di alcuni degli obiettivi programmati, le azioni messe in atto per correggere eventuali scostamenti e quelle programmate nel 2016 per il miglioramento ; in questa sezione, alla luce di quanto già fatto, delle indagini di soddisfazione degli utenti dei servizi, nonché delle osservazioni del Presidio di Qualità di Ateneo, del Nucleo di Valutazione, delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, degli Organi di Governo e delle altre strutture dell'Ateneo (Dipartimenti, Scuole, Corsi di Laurea) si evidenziano brevemente eventuali criticità di sistema, e le aree per le quali gli esiti delle azioni poste in essere non appaiono ancora completamente soddisfacenti, o che

possono trovare in elementi di novità esterna o di innovazione interna opportunità di cambiamento o crescita.

In linea generale, si osserva che il riassetto delle funzioni tecnico amministrative secondo le logiche espresse ha naturalmente destabilizzato in prima battuta il **clima organizzativo**, imponendo il principio della **rotazione degli incarichi** (che, per quanto condiviso l'intento del legislatore, porta naturalmente con sé il rischio di lentezze dovute ai necessari passaggi di consegne, alla mancanza della memoria storica e all'acquisizione di competenze normative e tecniche talvolta molto specialistiche) e **nuovi modelli di lavoro** basati sulla condivisione diffusa di metodi e conoscenze (non sempre facili in una struttura delle dimensioni dell'Ateneo e caratterizzata da storiche autonomie interne), che necessitano ancora di una **graduale messa a punto negli strumenti e nelle procedure**, per minimizzare eventuali impatti negativi dell'innovazione, percepiti come tali se non vissuti e partecipati.

Dall'altro lato, questi rischi sono stati mitigati dal concomitante cambio di governance, che ha permesso di sperimentare **nuove forme di integrazione politica-gestionale** anche attraverso la promozione del sentimento di una **comunità universitaria** fatta di competenze diversificate che concorrono agli **stessi obiettivi**, il cui primo risultato è nel Piano Integrato 2016-2018 (http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/2016_2018/piano_integrato_2016-2018.pdf).

Dal punto di vista della **qualità e dei costi dei servizi**, prendendo spunto dalle **rilevazioni di efficacia, efficienza e soddisfazione percepita** realizzate attraverso l'adesione al progetto Good Practice e lo svolgimento delle indagini dipartimentali, è emerso che i punti che necessitano di maggiore attenzione sono i **servizi bibliotecari e di approvvigionamento (sotto il profilo dell'efficienza economica) e la comunicazione e il supporto alla ricerca (sotto il profilo della soddisfazione)**.

In relazione alla capacità di conseguire piani e programmi, gli ambiti più critici nel corso dell'anno si sono rivelati l'**attuazione del piano edilizio** e degli **interventi di manutenzione** (anche a causa di eventi non preventivabili).

Ambiti da potenziare maggiormente, oltre ed a supporto a quelli collegati con le missioni istituzionali dell'Ateneo, riguardano lo sviluppo degli **strumenti di misurazione della performance** e la **formazione del personale tecnico amministrativo**, per la corretta e approfondita valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle iniziative assunte dall'Ateneo e la disseminazione della cultura della qualità dei servizi. A questo proposito si ribadisce che le nuove modalità di monitoraggio delle prestazioni adottate dall'amministrazione, più rigorose e attente all'evidenza dei risultati anche in termini di economicità e benefici attesi dagli stakeholder, sono alla base delle valutazioni individuali del 2015, lievemente più severe rispetto all'anno precedente.

Le indicazioni derivanti da una analisi puntuale ed approfondita dello scenario di riferimento, degli assetti e delle risorse disponibili, delle possibili criticità e delle direzioni scelte dall'Ateneo sono state poste a fondamento del Piano Integrato 2016-2018, che dal Piano Strategico 2016-2018 sviluppa il piano operativo per le prossime annualità. Di seguito si propone una semplice sintesi per punti.

Didattica e servizi agli studenti

Criticità/aree di miglioramento:

- *Tasso di abbandono, numero di studenti attivi (anche ai fini FFO)*
- *Efficacia della formazione*
- *Semplificazione dei servizi agli studenti*
- *Comunicazione (cfr. Good Practice)*

Punti di forza/opportunità di miglioramento:

- ✓ *Potenziamento dell'orientamento in ingresso, itinere, uscita*
- ✓ *Metodologie didattiche innovative*
- ✓ *Incremento del numero di tirocini*
- ✓ *Dematerializzazione delle procedure*

Ricerca e trasferimento tecnologico

Criticità/aree di miglioramento:

- *Qualità della produzione scientifica (anche ai fini FFO)*
- *Formazione alla ricerca*
- *Integrazione con territorio e tessuto produttivo*
- *Servizi di supporto alla ricerca e alla terza missione (Cfr. esiti Good Practice, indagine CS Dipartimenti)*

Punti di forza/opportunità di miglioramento:

- ✓ *Riassetto delle funzioni dei Dipartimenti*
- ✓ *Riassetto di CsaVri*
- ✓ *Potenziamento informazione su bandi e opportunità di finanziamento*
- ✓ *Potenziamento assistenza alla progettazione e rendicontazione dei progetti finanziati*
- ✓ *Riduzione dei tempi di pagamento delle missioni entro 40 giorni*
- ✓ *Potenziamento del sistema di relazioni con le imprese*

Internazionalizzazione

Criticità/aree di miglioramento:

- *Numero di studenti e studiosi stranieri*
- *Accordi internazionali*
- *Servizi per la mobilità in ingresso e in uscita*

Punti di forza/opportunità di miglioramento:

- ✓ *Servizi di accoglienza*
- ✓ *Regolamentazione e dematerializzazione delle procedure*
- ✓ *Comunicazione*
- ✓ *Incentivi economici*

Comunicazione

Criticità/aree di miglioramento:

- *Flussi comunicativi interni ed esterni (cfr. esiti Good Practice)*
- *Comunicazione digitale*
- *Disseminazione dei risultati della ricerca*
- *Partecipazione diffusa agli eventi e alla vita universitaria*

Punti di forza/opportunità di miglioramento:

- ✓ *Creazione di nuovi strumenti, spazi e forme di comunicazione*
- ✓ *Piano della comunicazione (L. 150/2000)*

Patrimonio culturale

Criticità/aree di miglioramento:

- *Efficienza biblioteche (cfr. esiti Good Practice)*
- *Aumento delle aperture delle biblioteche*
- *Valorizzazione del patrimonio museale*

Punti di forza/opportunità di miglioramento:

- ✓ *Condivisione dei servizi bibliotecari su base regionale*
- ✓ *Catalogazione e fruizione dei beni culturali*

Integrazione con il Servizio Sanitario Regionale

Criticità/aree di miglioramento:

- *Qualità della didattica professionalizzante*
- *Qualità della ricerca in ambito clinico e preclinico*
- *Ruolo degli specializzandi*
- *Riconoscimento dell'attività assistenziale*

Punti di forza/opportunità di miglioramento:

- ✓ *Revisione del modello organizzativo delle strutture sanitarie territoriali (L. Reg. Toscana 28/2015)*
- ✓ *Potenziamento dell'offerta formativa integrata a tutti i livelli della formazione*
- ✓ *Potenziamento dei tirocini*
- ✓ *Potenziamento della ricerca integrata in materia di salute*
- ✓ *Condivisione e programmazione congiunta delle risorse*

Risorse umane, logistiche e finanziarie

Criticità/aree di miglioramento:

- *Diffusione della cultura dell'innovazione e del risultato*
- *Formazione continua del personale*
- *Procedure di assegnazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi*
- *Approvvigionamenti*
- *Monitoraggio della spesa e controllo di gestione*

Punti di forza/opportunità:

- ✓ *Manifesto dei valori UNIFI*
- ✓ *Mappatura delle competenze e Human Resource Management per l'innovazione e il risultato*
- ✓ *Regolamentazione e dematerializzazione delle procedure di misurazione e valutazione*
- ✓ *Semplificazione e autonomia delle procedure di acquisto (Nuovo Codice dei Contratti Pubblici, D.Lgs 50/2016)*
- ✓ *Rilevazioni costi per servizi/processi*

SEZIONE 2 – OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

In questa sezione vengono presentati i risultati conseguiti nel corso del 2015 a fronte degli obiettivi individuati nel Piano delle Performance 2015-2017 sui quali verranno valutate sia la performance organizzativa (§2.1) che quella individuale (§2.2). Gli obiettivi operativi sono posti sulla stessa linea degli obiettivi strategici e direzionali che li legano (§2.1.1); si dà inoltre evidenza dei risultati in tema di trasparenza e contrasto alla corruzione (§2.1.2). Poiché al momento della redazione del Piano non era stato formalizzato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo, i criteri adottati in questa relazione differiscono in parte da quelli ivi enunciati, pur rispettandone gli assunti e le finalità generali.

2.1 La Performance organizzativa: albero della performance

La performance organizzativa è misurata integrando dati quantitativi e aspetti qualitativi dell'attività svolta in funzione del raggiungimento del risultato richiesto alla struttura, al fine di determinare la percentuale di conseguimento dell'obiettivo. Gli ambiti di valutazione sono prioritariamente quelli definiti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009:

- *L'attuazione delle politiche volte alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- *L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- *La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;*
- *La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione delle competenze professionali e le capacità di attuazione di piani e programmi;*
- *Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- *L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- *La qualità e la quantità dei servizi erogati;*
- *Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

Il monitoraggio sugli esiti di performance organizzativa risente in parte della dichiarata mancanza, nel Piano delle Performance 2015-2017, di un sistema di indicatori e target espliciti al livello degli obiettivi strategici ed operativi; tuttavia dall'elaborazione del piano è immediatamente discesa la declinazione a cascata degli obiettivi su base individuale a tutto il personale, in primis ai Dirigenti, ai quali sono stati conferiti obiettivi direttamente dedotti da quelli stabiliti nel Piano, mediante schede (riportate nel Piano) che dettagliano gli indicatori per ciascun obiettivo.

La misurazione del risultato organizzativo è, perciò, desumibile dai risultati della prestazione dei Dirigenti (escludendo la valutazione dei comportamenti manageriali), sia a livello di struttura organizzativa (per la quale conterà la valutazione del singolo dirigente) che a livello di Ateneo (nella quale confluiranno le valutazioni relative alla performance di tutte le strutture). In questo modo, la valutazione della performance organizzativa e la valutazione della prestazione individuale delle figure apicali, cui attiene la responsabilità di andamento dell'organizzazione, tendono a convergere, coerentemente con quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

L'albero della performance raffigurato nel Piano delle Performance 2015-2017 rappresenta le linee e gli obiettivi strategici per il triennio:



Coerentemente con le finalità e le funzioni di supporto della componente tecnico-amministrativa dell'Ateneo, non tutti gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi di performance amministrativa; quelli suscettibili di azioni performanti da parte dell'amministrazione sono stati invece ridefiniti in obiettivi di performance e affidati alla responsabilità individuale del personale dirigente o con incarichi di responsabilità, anche prevedendo congiunzioni e trasversalità di azioni, e infine coinvolgendo il personale in progetti di produttività attinenti.

Visto il relativo grado di maturità del sistema di misurazione e valutazione della performance amministrativa al momento di redazione del Piano delle Performance 2015-2017, la maggior parte degli indicatori utilizzati nel 2015 per il controllo sono indicatori di output (che misurano il risultato immediato al termine del processo), prevalentemente con target si/no, tratti dalle schede di assegnazione degli obiettivi individuali; mentre nel Piano Integrato 2016-2018 l'assegnazione degli obiettivi prevede, così come indicato nell'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la distribuzione dei punteggi su scale definite in relazione agli indicatori, in assenza di una chiara metrica associata ad ogni indicatore che permetta di graduare l'effettivo livello di successo delle azioni, nella verifica dei risultati individuali dei dirigenti e dei RAD del 2015 si è stabilito di valutare l'esito su una scala percentuale così distribuita:

- obiettivo pienamente raggiunto = 100%;
- obiettivo raggiunto in parte = 75%;
- obiettivo eseguito in misura limitata = 25%;
- obiettivo non eseguito = 0%.

Tuttavia in alcuni casi, benché siano state messe in atto le azioni richieste, fattori diversi intervenuti in corso d'opera hanno di fatto annullato quanto prodotto impedendo il raggiungimento dell'obiettivo per cause indipendenti dal lavoro del suo responsabile: in questi casi, documentati nelle sezioni successive e nell'allegato 1, si è deciso di associare una percentuale di riuscita del 50%.

Per misurare la performance organizzativa dell'Ateneo nel complesso, si adotta la media dei punteggi percentuali conseguiti dagli affidatari degli obiettivi di performance declinati a cascata rispetto agli obiettivi di performance organizzativa derivanti dalle linee strategiche. Emerge un quadro molto positivo, con il 90% di riuscita del Piano delle Performance 2015, come rappresentato di seguito riportando le fasce corrispondenti ai range di punteggio con una scala cromatica che associa il colore verde all'obiettivo attuato (100%), e in gradazioni discendenti verso il giallo all'obiettivo attuato in parte significativa; eventuali obiettivi eseguiti solo in parte o non raggiunti sono rappresentati con gradazioni tra l'arancione e il rosso in ragione della percentuale di riuscita.

LINEA STRATEGICA	OBIETTIVO DA PIANO PERFORMANCE	% RISULTATO
L'ATENEO NEL MONDO	Ottimizzazione dei servizi di mobilità internazionale e di accoglienza	87,5
	Partecipazione a bandi dedicati agli scambi culturali e alla mobilità	100
POTENZIARE L'OFFERTA FORMATIVA E LA PROMOZIONE DEL DIRITTO ALLO STUDIO	Ottimizzazione dell'offerta formativa e monitoraggio insegnamenti	95
	Pianificazione iniziative di orientamento in uscita volte all'incremento del tasso di inserimento dei nostri laureati nel mondo del lavoro	100
	Politica della contribuzione studentesca orientata alla maggiore accessibilità	75
	Miglioramento dell'accessibilità dei servizi agli studenti	100
	Sviluppo applicativi per la comunicazione con gli studenti e per la gestione della carriera	67,5
SOSTENERE L'ATTIVITÀ DI RICERCA SCIENTIFICA	Potenziamento del sistema di banche dati in uso in Ateneo utili all'open access e al sistema di valutazione della produzione scientifica	100
	Sostenere il reclutamento di ricercatori post-laurea, monitorandone i risultati	87,5

	Diffondere e incentivare la partecipazione ai bandi nazionali, internazionali e comunitari	100
INNOVAZIONE E LAVORO	Consolidamento della tecnostruttura CsaVRI anche in coerenza con la nuova Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico	100
	Sostenere azioni di concerto con la Regione Toscana, sistema universitario toscano, Apre Nazionale, distretti/Poli di innovazione	100
RIORGANIZZARE L'ASSETTO INTERNO	Implementazione del nuovo modello organizzativo dell'Ateneo Fiorentino	91,6
	Riprogettazione del sistema di valutazione sulla base delle "Linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative"	87,5
	Reingegnerizzazione dei processi sulla base di un sistema diffuso ed omogeneo di conoscenza e comprensione	75
	Semplificazione modalità acquisizione beni e servizi per la ricerca	100
FAVORIRE LA CRESCITA DELLE RISORSE UMANE	Mappatura delle competenze	65,6
	Attivazione azioni nell'ambito della programmazione e assegnazione delle risorse per migliorare la qualità della didattica e della ricerca	75
	Programmazione fabbisogno del Personale Docente e Tecnico Amministrativo	100
	Progettazione e realizzazione di azioni volte al sostegno del personale T/A	86,1
VALORIZZARE IL PATRIMONIO CULTURALE	Proseguimento della campagna di catalogazione	100
	Tutela, fruizione e valorizzazione del patrimonio storico e di pregio	100
	Rifacimento del sito web del Museo di Storia Naturale	100
	Riorganizzazione dei servizi bibliotecari in un'ottica di ottimizzazione delle risorse	93,7
	Ottimizzazione degli strumenti informatici a supporto delle risorse bibliografiche e museali	50
	Valorizzazione delle collezioni museali e bibliografiche	100
	Attuazione di programmi di investimento nei servizi bibliotecari in ambito territoriale con altri Atenei toscani, Istituzioni culturali	100
	Attuazione di azioni volte a diffondere sul territorio l'identità dell'Ateneo fiorentino e del suo patrimonio	100
DECLINARE LA SOSTENIBILITA'	Interventi di miglioramento dell'isolamento termico dei fabbricati	75
	Rinnovo convenzione ATAF	100
	Costituzione di un tavolo DSU/Comune per agevolazione trasporti studenti Sostegno alle politiche di realizzazione tranvia	
RAZIONALIZZARE E RIQUALIFICARE GLI SPAZI	Attuazione del piano edilizio di Ateneo	81,2
	Attuare un'efficace azione di manutenzione ordinaria e non ordinaria per le strutture di Ateneo	83,3
	Ottimizzazione degli spazi a disposizione degli studenti per le attività didattiche, sociali e sportive, finalizzate all'integrazione e apprendimento, anche informale	87,5
COMUNICARE L'ATENEO	Ottimizzazione della struttura che pianifica i processi comunicativi e informativi ritenuti di volta in volta rilevanti per comunicare i principali obiettivi politici e organizzativi dell'Ateneo	75
	Attuare una diffusione integrata e coordinata delle attività svolte dall'Università degli Studi di Firenze	67,5
	Accrescere l'attrattività e l'utilizzo dei siti web istituzionali	100
SVILUPPARE I RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE	Riprogettazione dell'architettura tra Ateneo e SSR a seguito dell'entrata in vigore della L. 240/2010, del nuovo atto aziendale AOU Careggi e del nuovo assetto organizzativo UNIFI (Revisione DipInt)	100
	Realizzazione di un'offerta formativa integrata	100
	Potenziare le capacità di ricerca scientifica e trasferimento tecnologico nelle realtà sanitarie	100
CONSOLIDARE IL MODELLO DI CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE	Ottimizzazione dell'articolazione coordinata della contabilità generale e della contabilità analitica	71,9
	Associare ogni singola voce del piano dei conti attualmente in uso alle singole missioni/programmi	100

	Riprogettazione del processo di relazione con le strutture decentrate nell'ottica della sua semplificazione e ottimizzazione	100
Percentuale media conseguimento obiettivi di performance amministrativa		90%

Pur con i limiti di questo metodo, il risultato è coerente con la misurazione e valutazione della performance individuale a livello di capacità di attuare piani e programmi; dall'associazione degli obiettivi organizzativi con gli altri ambiti di valutazione della performance (riportata nell'allegato 1 in coda alla valutazione del risultato) emerge una buona copertura di tutti gli ambiti di miglioramento identificati dalla norma.

2.1.1 *Gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi*

Gli obiettivi strategici, affiancati da quelli direzionali volti ad un generale miglioramento delle prassi, hanno guidato l'identificazione degli obiettivi operativi poi distribuiti a cascata sul personale; questa articolazione è resa evidente nell'allegato 1, che riporta in dettaglio la linea strategica di intervento, la descrizione degli obiettivi a ciascun livello (strategico – direzionale – operativo), le strutture di riferimento, il grado di raggiungimento (con le modalità di rappresentazione cromatica sopra descritte e la percentuale), le annotazioni sugli eventuali scostamenti, e l'ambito di valutazione della performance organizzativa. Poiché, come già annotato, il Piano delle Performance 2015-2017 non identificava preventivamente precisi indicatori, target e risorse, queste informazioni sono rilevate a consuntivo a seguito del monitoraggio intermedio e finale.

I risultati generali sono stati descritti nella sezione 1.3 della relazione argomentando le più interessanti ricadute di impatto, se già rilevabili, e gli scostamenti rispetto a quanto previsto; si sono inoltre già esposti nella sezione 1.4 gli esiti della partecipazione degli stakeholder alle indagini volte a rilevare l'efficienza e la soddisfazione per i servizi, che guideranno anche le politiche di sviluppo per le prossime annualità (§ 1.5), al fine di evitare il rischio di autoreferenzialità.

I risultati di dettaglio mostrano nel complesso una buona capacità dell'amministrazione di perseguire piani e programmi: il 90% circa degli obiettivi stabiliti ha avuto esito positivo.

Gli obiettivi di promozione della trasparenza e dell'integrità e delle pari opportunità sono trattati con attenzione nelle sezioni successive (rispettivamente §2.1.2 e sezione 4).

La gran parte degli obiettivi erano tesi alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e dei servizi, delle competenze professionali, delle relazioni con i soggetti interessati, e all'efficienza nell'impiego delle risorse: sotto questo profilo il risultato globale appare soddisfacente.

I risultati per struttura organizzativa mostrano la partecipazione di ogni struttura organizzativa agli obiettivi.

2.1.2 *Gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione e contrasto alla corruzione*

L'Ateneo fiorentino ha fatto propria la necessità, più volte sottolineata dalla normativa vigente in materia¹⁴, di integrare gli ambiti relativi alla performance e alla trasparenza e all'integrità, quale asse portante della crescita di una buona amministrazione al servizio del cittadino. Il Piano delle Performance 2015-2017 ha previsto infatti, in collegamento con il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017 (approvato dal CdA il 30 gennaio 2015), una serie di obiettivi direzionali legati a questo ambito.

¹⁴ Legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"; D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33; Delibere ex CIVIT, ANAC.

La disciplina sulla trasparenza si attua prevalentemente con la pubblicazione delle informazioni rilevanti sul sito web istituzionale in un'apposita sezione, denominata "Amministrazione trasparente", al fine di garantire l'accessibilità totale delle informazioni concernenti la propria organizzazione e attività e per consentire ai portatori di interesse di vigilare sulle finalità e le modalità di utilizzo delle risorse pubbliche, anche attraverso l'istituto dell'accesso civico (il diritto di chiunque di richiedere i documenti, le informazioni o i dati che le pubbliche amministrazioni abbiano omesso di pubblicare).

Responsabile della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati è il Responsabile della Trasparenza; nell'Ateneo fiorentino questo ruolo è ricoperto dalla funzione trasversale del Responsabile per la trasparenza e la prevenzione della corruzione, che ha il compito di sovrintendere a tutte le azioni volte a tutelare la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione. Responsabili della trasmissione dei dati necessari all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nei termini richiesti dalla legge sono tutti i Dirigenti e i Responsabili delle strutture dell'Ateneo. Inoltre, seguendo le indicazioni del D.F.P. (circolare n. 1/2013), e dato il carattere complesso dell'organizzazione amministrativa dell'Università, il RPC ha individuato dei Referenti per l'anticorruzione e la trasparenza (Dirigenti, RAD, referenti d'Area) che hanno il compito di coadiuvarlo nella definizione e nell'attuazione delle strategie finalizzate a prevenire e contrastare fenomeni corruttivi.

Gli obiettivi di trasparenza del Piano delle Performance sono stati "calati" sulle strutture organizzative per le rispettive competenze, e declinati sugli obiettivi individuali di ciascun Dirigente come parte dei comportamenti manageriali da valutare e del Responsabile per la trasparenza e la prevenzione della corruzione in particolare come coordinamento degli obiettivi specifici.

Le procedure di attuazione delle misure per l'efficace applicazione del Programma (raccolta e aggiornamento dei dati finalizzati alla pubblicazione, formazione del personale e diffusione della cultura giuridica della correttezza amministrativa, monitoraggio sulle prescrizioni) sono supportate dall'Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza, appositamente costituito in Ateneo per collaborare con il Responsabile e i Dirigenti nel radicare in ogni ramo di attività dell'amministrazione questi orientamenti.

Nel corso dell'anno, l'Ateneo ha continuato ad ampliare e rendere più fruibili i contenuti che costituiscono i principali obblighi di pubblicazione; ha proseguito nelle attività di formazione del personale sulle tematiche della legalità; ha attivato la procedura per le segnalazioni di illeciti e irregolarità (whistleblowing); ha promulgato il Codice di Comportamento; ha effettuato la rotazione degli incarichi di responsabilità sugli assetti apicali.

I contenuti e le modalità di aggiornamento delle informazioni rilevanti sono individuati attraverso il confronto diretto fra il Responsabile della Trasparenza, l'Ufficio per la Diffusione della Cultura dell'Integrità, della Legalità e della Trasparenza, i Referenti d'area per la trasparenza e l'anticorruzione e i rispettivi Dirigenti, i Responsabili delle Strutture e l'Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione. I portatori di interesse interni ed esterni sono coinvolti direttamente, sfruttando differenti canali per raccogliere feedback ed esigenze in termini di trasparenza e integrità (account di posta elettronica trasparenza@adm.unifi.it per la raccolta di comunicazioni inerenti le tematiche della Trasparenza e dell'Anticorruzione; indagini di *customer satisfaction*) e indirettamente, attraverso la sezione "Amministrazione trasparente".

Procede, inoltre, l'attuazione del piano di formazione triennale che prevede di rispondere alle esigenze formative evidenziatesi su due livelli: una formazione "trasversale" di livello generale, incentrata sui temi dell'etica, della legalità e della trasparenza nel contesto universitario ed una "specificata", rivolta al personale operante in ambiti particolarmente esposti al rischio di corruzione e via via individuato dai responsabili dei servizi.

Per rendere più agevole e tempestivo l'aggiornamento dei dati (e la loro trasmissione ad ANAC laddove esplicitamente richiesto), l'Ateneo ha acquisito nuovi applicativi o implementato quelli già in uso in modo da estrarre e pubblicare in tempo pressoché reale le informazioni relative, ad esempio, ai curriculum vitae dei consulenti e dei collaboratori, ai contratti pubblici (affidamento di lavori, servizi e forniture) eseguiti nell'anno di riferimento, alle sovvenzioni e ai contributi economici (ad esempio quelli derivanti dai bandi per assegni di ricerca e borse di studi e premi).

Per tutelare il dipendente pubblico che segnala illeciti, l'Ateneo, sulla base delle Linee Guida ANAC, ha formalizzato una procedura circa le modalità con cui si possono effettuare le segnalazioni di condotte illecite (c.d. *whistleblowing*) nonché sulle garanzie di tutela riconosciute al segnalante, allo scopo di rimuovere i fattori che possono ostacolare o disincentivare il ricorso all'istituto, quali i dubbi e le incertezze circa la procedura da seguire e i timori di ritorsioni o discriminazioni. La segnalazione di illeciti è un atto di manifestazione di senso civico, attraverso cui il *whistleblower* contribuisce all'emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli per l'amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo. Alla pagina <http://www.unifi.it/vp-9845-altri-contenuti-corruzione.html> alla sezione "Segnalazione di fatti illeciti" è stato pubblicato il documento contenente la Procedura per le segnalazioni di illeciti e irregolarità (*whistleblowing*), nonché il modello per la raccolta delle segnalazioni, da inviare mediante l'indirizzo di posta trasparenza@unifi.it al Responsabile per la Trasparenza.

Con D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 è stato emanato il "Regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165", volto ad assicurare "la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico". Il codice impone ad ogni pubblica amministrazione di adottare un proprio codice che integri e specifichi i contenuti e le direttive del codice di comportamento nazionale. Nel corso del 2015, l'Ateneo quindi ha avviato l'iter previsto dalla legge per arrivare all'adozione del suddetto codice. Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, in collaborazione con l'Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza e con l'Ufficio Funzionale per la Gestione dei Procedimenti Disciplinari del Personale Tecnico Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici, ha predisposto una bozza del testo del codice; conclusa la prima fase di elaborazione del testo è stata avviata una procedura aperta di consultazione degli stakeholders, individuati principalmente nel personale dell'Ateneo, nei collaboratori o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, nelle organizzazioni sindacali rappresentative presenti in Ateneo, nelle associazioni e altre forme di organizzazioni rappresentative di particolari interessi, nonché negli studenti e negli altri utenti che fruiscono delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo. La procedura aperta ha avuto avvio con la pubblicazione sulla pagina Amministrazione Trasparente, sezione "Altri contenuti – Corruzione", di un avviso accompagnato dalla bozza del testo del codice, in cui si invitavano i soggetti interessati a far pervenire all'indirizzo di posta anticorruzione@unifi.it, entro un termine individuato, specifiche proposte ed osservazioni, utilizzando un modulo appositamente predisposto.

Lo schema di codice così predisposto è stato trasmesso al Nucleo di Valutazione in qualità di O.I.V. per l'acquisizione del parere obbligatorio relativamente alla conformità del testo e della procedura adottata alle Linee guida di cui alla Delibera A.N.A.C. n. 75/2013. Il testo è stato, quindi, inviato al Comitato Tecnico Amministrativo (CTA), e alla Commissione Affari Generali, che hanno proposto alcune modifiche ed integrazioni. Il testo del codice approvato dagli organi di governo è ora consultabile sul sito di Ateneo alla pagina http://www.unifi.it/upload/sub/bu/4_2006/dr_279_06.html.

Con provvedimenti specifici (<http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html#conferimento>) si è attuata la rotazione dei dirigenti e del personale con incarichi di responsabilità, al fine di ridurre il rischio di relazioni privilegiate con alcuni utenti e potenziali attese improntate ad atteggiamenti parziali o illegali. Nel contesto

generale della riorganizzazione di Ateneo, la rotazione è diventato un principio sostanziale nelle procedure di attribuzione degli incarichi.

Il Responsabile della trasparenza, avvalendosi dell'Ufficio per la diffusione della Cultura della Legalità, Integrità e Trasparenza, controlla periodicamente lo stato di attuazione del Programma e conseguentemente promuove e sollecita azioni nonché comportamenti finalizzati alla sua attuazione, anche attraverso incontri su specifiche tematiche con le singole aree dirigenziali coinvolte. Periodicamente il Responsabile della Trasparenza relaziona sullo stato di attuazione degli obblighi di pubblicità e sui relativi dati pubblicati ai membri dell'Organismo Indipendente di Valutazione/Nucleo di Valutazione, anche su specifica richiesta di questo organo.

2.2 La performance individuale

L'assegnazione di obiettivi individuali e la conseguente valutazione della prestazione personale, al di là dell'incentivazione economica che vi si lega, ha lo scopo di motivare e coinvolgere direttamente le persone nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno; un sistema strutturato di assegnazione degli obiettivi, monitoraggio in corso d'opera, verifica del loro stato di attuazione, comporta il costante confronto fra i soggetti interessati e guarda allo sviluppo delle competenze individuali sia in funzione del benessere lavorativo della persona che come leva per offrire servizi sempre migliori.

L'Ateneo, sulla base degli obiettivi operativi individuati nel Piano delle Performance, assegna a cascata obiettivi specifici a tutte le categorie di personale, e valuta la performance individuale del personale con incarico dirigenziale e del personale tecnico amministrativo, anche in relazione ai diversi tipi di responsabilità affidati ai singoli dipendenti e alla categoria di appartenenza. I metodi e i criteri di queste procedure sono descritti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo.

Nel 2015, l'assegnazione degli obiettivi individuali ha seguito le fasi della progressiva riorganizzazione e pertanto si osservano delle sfasature temporali derivanti dalla rotazione degli incarichi e dalla contestuale assegnazione degli obiettivi legati alle nuove competenze assunte.

2.2.1 Il Direttore Generale

Come specificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, il Direttore Generale, quale responsabile dell'organizzazione e della gestione globale dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo, attraverso il coordinamento ed il controllo dell'attività degli altri dirigenti e del personale, risponde:

- della performance amministrativa dell'Ateneo, ovvero della realizzazione del Piano delle Performance nel suo complesso;
- degli obiettivi di mandato direttamente assegnati;
- 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.

Nelle sezioni precedenti della Relazione si è dato conto dei risultati generali conseguiti dall'Ateneo (§ 1.3), del benessere organizzativo e delle altre indagini di customer satisfaction (§ 1.4), della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo e delle diverse strutture (§ 2.1.2), e delle attività di promozione della

trasparenza e contrasto alla corruzione (§ 2.1.3); in questo paragrafo si riferiscono gli esiti degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale per l'anno 2015.

Gli obiettivi erano protesi a disegnare un modello organizzativo in grado di offrire agli stakeholders servizi più efficaci e più efficienti, attraverso la radicazione diffusa del circolo virtuoso connesso al ciclo della performance (definizione delle strategie e programmazione delle azioni operative – monitoraggio dei risultati e delle risorse utilizzate – valutazione delle prestazioni – stesura dei piani di miglioramento).

L'azione del Direttore si è, pertanto, concentrata sugli interventi utili per impiantare nell'amministrazione, attraverso la riorganizzazione dei servizi secondo la logica dei processi, paradigmi di lavoro orientati all'interazione tra persone e strutture, all'attenzione per i propri interlocutori, al miglior utilizzo delle risorse e, dunque, alla responsabilizzazione di ciascun attore rispetto ai propri compiti in funzione del risultato finale. Altresì ha richiesto alle aree di maggiore impatto con le missioni strategiche di armonizzarsi con le linee di programma del nuovo Rettore, insediatosi il 1 novembre 2015.

Gli elementi per la rendicontazione delle attività del Direttore Generale sono tratti dalla Relazione del Direttore Generale – Anno 2015, che, come definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è in fase di presentazione al Rettore e al Nucleo di Valutazione ai fini della valutazione della prestazione individuale del Dirigente di vertice.

In via generale, l'attuale assetto organizzativo e sintetiche considerazioni sui primi effetti prodotti sono riportati nelle sezioni 1.2 e 1.3.4 della Relazione.

Per ciascun obiettivo del Direttore Generale sono qui sintetizzati gli interventi effettuati e i risultati documentabili, utili alla determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e alla valutazione.

Implementazione del modello organizzativo

Come già sottolineato, con l'approvazione delle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative a Febbraio 2015 prendeva avvio la revisione dell'assetto organizzativo, tesa a ricomporre in filiera le competenze assolute dalle Aree centrali con le funzioni dei Dipartimenti, eliminando eventuali disarticolazioni ed omogeneizzando i processi, valorizzando il coordinamento e la flessibilità tra funzioni che perseguono obiettivi comuni o trasversali e riproporzionando l'assorbimento delle risorse in ragione della rilevanza dei processi gestiti dalle strutture.

L'implementazione del nuovo modello organizzativo ha richiesto una progressività degli interventi per garantire che il subentro delle novità introdotte non inficiasse la continuità delle funzioni e degli adempimenti.

Di seguito si presentano in estrema sintesi le principali azioni con le relative evidenze di quanto fatto e la percentuale di conseguimento dell'obiettivo generale **“Coordinamento delle iniziative e azioni per l'implementazione del modello organizzativo”**:

AZIONI	EVIDENZE	ESITO
Costituzione delle Aree e attribuzione degli incarichi ai Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • Singoli provvedimenti di incarico e assegnazione obiettivi (http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html#conferimento) 	85%
Costituzione delle Unità di Processo e altre strutture con l'avvio delle procedure di selezione interna per ricoprire i relativi incarichi di responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Singoli provvedimenti di riorganizzazione (http://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html#istituzione) • Azzeramento delle posizioni organizzative e selezioni interne per l'attribuzione delle responsabilità (http://www.unifi.it/cmpro-v-p-3073.html) 	
Predisposizione di un progetto di articolazione interna delle strutture d'Ateneo e definizione di posizioni di responsabilità e specialistiche	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta di sottoarticolazione sottoposta alle organizzazioni sindacali e approvata dal CdA nella seduta del 26 febbraio 2016 • Tavolo tecnico per il dimensionamento delle unità di processo dipartimentali 	

Come si è detto, la ridefinizione dei contorni organizzativi dell'Ateneo ha come prospettiva fondante la consapevolezza che l'Amministrazione concorre con le proprie competenze e i propri servizi al perseguimento delle strategie di governo per la crescita dei risultati di missione e per la soddisfazione dei bisogni degli stakeholders, interni ed esterni. È perciò importante sviluppare nell'organizzazione quella cultura per cui la programmazione delle attività, la gestione operativa e i momenti di controllo si tengono insieme perché guardano sempre al fine che si vuole raggiungere.

La Direzione ha inteso svolgere questo compito mediante:

- la valorizzazione del risultato, da raggiungere soprattutto su obiettivi trasversali per creare sinergie, uniformità e tessiture organizzative;
- la valorizzazione delle posizioni legate all'evidenza di funzioni di servizio rese a favore dell'utenza interna ed esterna;
- l'evidenza di nuove funzioni che, anche a livello gestionale oltre che di politiche di governo, presidiassero i momenti della programmazione e del monitoraggio;
- la ricerca degli strumenti di valorizzazione, di coinvolgimento e di crescita del patrimonio di risorse umane da orientare sugli obiettivi e sulle nuove unità di processo e ambiti innovativi.

Questo percorso confluisce nell'istituzione, nei primi mesi del 2015, dell'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo, struttura di supporto direzionale che, anche favorendo la partecipazione delle risorse professionalmente titolari di conoscenze nei vari ambiti, ha il compito di sistematizzare la traduzione in obiettivi ed azioni la pianificazione strategica, la dotazione, lo sviluppo e l'utilizzo degli strumenti idonei a monitorarne l'andamento attraverso la progettazione di cruscotti direzionali, lo studio e la proposta delle evoluzioni organizzative, la cabina di regia dei processi, il controllo di gestione, la previsione e misurazione delle performance, lo sviluppo del sistema qualità, le attività di auditing e le indagini di benessere organizzativo e customer satisfaction.

Il sistema di pianificazione e controllo che si va impiantando nell'Ateneo permette agli Organi di governo di accertarsi che la gestione si stia svolgendo in modo efficace, efficiente e capace di raggiungere le finalità istituzionali e di soddisfare i bisogni degli stakeholders. Tra le risorse necessarie ad attivare i processi lavorativi, il capitale umano riveste in particolare una ricchezza da amministrare e valorizzare appropriatamente per accrescere il potenziale di innovazione che porta con sé, attraverso:

- una accurata selezione, che permetta di individuare le persone più adatte a ricoprire i vari ruoli e di assegnare i compiti pianificati;
- una formazione dinamica e diffusa, che consenta di acquisire e potenziare le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati e di coordinare un know-how condiviso;
- la valutazione del merito individuale, come giudizio sulle competenze possedute dal singolo e su come vengono utilizzate per raggiungere elevati livelli di prestazione, anche in gruppo, e per sfociare in risultati conformi agli obiettivi;
- adeguate ricompense e incentivi, per stimolare le persone ed i loro comportamenti coerentemente con gli obiettivi richiesti dall'organizzazione.

Nel corso del 2015 si è iniziato a rendere effettive queste direzioni attraverso la realizzazione delle iniziative rendicontate nella tabella seguente, con il relativo grado di conseguimento dell'obiettivo **"Implementazione di strumenti di pianificazione, monitoraggio e controllo per favorire lo sviluppo e la crescita delle funzioni dei processi e dei servizi e la valorizzazione del personale nella logica dei risultati"**:

AZIONI	EVIDENZE	ESITO
Realizzazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Prima versione approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 marzo 2015 • Documento definitivo approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2016 (http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/2016_2018/sistema_misurazione_valutazione_performance.pdf) 	90%
Definizione dei nuovi criteri di organizzazione e di erogazione della retribuzione di posizione e di risultato al personale di cat. EP per l'anno 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto del Direttore Generale n. 866/2015 (http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dd_866_15_180515.pdf): criteri di organizzazione e di erogazione della retribuzione di posizione e di risultato da applicare dal 1 giugno 2015 sino al 31 dicembre 2015 	
Gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto del Direttore Generale n. 1180/2015 (http://www.unifi.it/upload/sub/personale/normativa/dd_1180_2015_300615.pdf) 	
Partecipazione al progetto Good Practice (MIP – Politecnico di Milano)	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione efficacia percepita e efficienza (report: http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/altri_contenuti/gp_2014_report_firenze.pdf) – cfr. § 1.4 	
Programmazione mirata del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione della procedura per la programmazione del personale (analisi di contesto: andamento del personale, procedure in corso da precedente programmazione, personale in assegnazione temporanea, prossime cessazioni, contratti a tempo determinato; vaglio delle richieste secondo criteri uniformi) • Esempio: censimento tecnici 2015 (relazione presentata al CdA nella seduta del 27 maggio 2016) 	
Revisione del processo di rilevazione del fabbisogno formativo	<ul style="list-style-type: none"> • Incarico funzione trasversale Formazione (http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dd55_5_pratesi.pdf) • Rilevazione dei fabbisogni di formazione (https://w3.polosociale.unifi.it/apps/rilevaCorsi/login.php) • Conseguito obiettivo di spesa del budget (100%) 	
Ampliamento dei servizi di interesse per gli stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Cfr. § 1.3 	
Mappatura dei processi	<ul style="list-style-type: none"> • Cfr. oltre: <i>Mappatura dei processi</i> 	

Mappatura dei processi

Sullo sfondo degli atti concreti di riorganizzazione, è stato necessario proseguire in un' accurata mappatura dei processi sulla base dei quali le strutture vengono definite. In questa attività (come parte delle capacità manageriali da valutare) sono coinvolti sia i Dirigenti che i Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti.

L'Ateneo aveva cominciato nel 2013 un progetto di mappatura dei processi con il coinvolgimento di una ditta esterna, che aveva portato al rilascio di 5 processi e relativi sottoprocessi (<http://www.processi.unifi.it/mdswitch.html>):

- Approvvigionamenti
- Presenze/Assenze
- Protocollo
- Reclutamento personale Dipartimenti
- Gestione delle fatture passive (rilasciato con Circolare 19 nel corso del 2014).

Le mappature effettuate nel 2015 sono state condotte direttamente dagli attori coinvolti e per questo motivo scontano a volte una metodologia meno rigorosa, ma testimoniano come il concetto di lavoro per processi si stia diffondendo capillarmente all'interno dell'amministrazione.

Dal monitoraggio finale risultano effettuate 62 mappature tra processi e sottoprocessi afferenti alle aree dirigenziali/strutture di coordinamento, come illustrato nella tabella seguente:

AREA/STRUTTURA DI RIFERIMENTO	N. MAPPATURE DI PROCESSI E SOTTOPROCESSI EFFETTUATE NEL 2015	PROCESSI/SOTTOPROCESSI MAPPATI*
Area Servizi alla Didattica	18	<p>Processo Orientamento sottoprocessi: 1) Flusso orientamento in ingresso 2) Flusso orientamento in itinere</p> <p>Processo Dottorato di Ricerca sottoprocessi: 1)Flusso Gestione della carriera dei dottorandi 2) Flusso Esame finale e rilascio del titolo 3) Flusso Bando di concorso del Dottorato di ricerca 4) Flusso Istituzione di un ciclo del dottorato e accreditamento dei corsi</p> <p>Processo Gestione carriere Studenti sottoprocessi: 1) AVVIO CARRIERA - Procedura automatizzata 2) AVVIO CARRIERA - Gestione titolo straniero 3) AVVIO CARRIERA - Trasferimenti,recupero carriera e abbreviazione di corso 4) CERTIFICAZIONI E CONFERME AUTOCERTIFICAZIONI 5) CHIUSURA CARRIERA/DECADENZA 6) CHIUSURA CARRIERA/TRASFERIMENTO IN USCITA 7) CHIUSURA CARRIERA/LAUREA e STAMPA PERGAMENA 8) RINUNCIA CARRIERA/DECESSO 9) Flusso Gestione Carriere Studenti - Calcolo delle tasse universitarie 10)Flusso Gestione Esami 11) VALUTAZIONE PRELIMINARE/AMMISSIONE- Richiesta nulla osta 12) VALUTAZIONE PRELIMINARE/AMMISSIONE- Test di autovalutazione</p> <p><i>Processo Internazionalizzazione vedi Area Servizi alla comunicazioni</i></p>
Area Edilizia	2	<p>MANUTENZIONE ORDINARIA Flusso di processo amministrativo edilizia</p>
Area Risorse Umane	4	<p>PROCESSO INFORTUNI E MALATTIE PROFESSIONALI PROCESSO RECLUTAMENTO DOCENTI PROCESSO ORARIO DI LAVORO PROCEDURA PAGAMENTO INDENNITA' DI RISCHIO dei DOCENTI E RICERCATORI</p>
Area Servizi Patrimoniali e Logistici	2	<p>Servizi di pronto intervento Riutilizzo beni dismessi</p>
Area Servizi alla Comunicazione	3	<p>Gestione immagine coordinata - Loghi Processo Internazionalizzazione sotto processi:1) Flusso mobilità in entrata nell'ambito di programmi internazionali (programma Erasmus) 2) Flusso mobilità in uscita nell'ambito di programmi internazionali (programma Erasmus)</p> <p><i>Processo Gestione carriere Studenti sottoprocessi: (vedi Area Servizi alla Didattica)</i></p> <p><i>Attuazione e comunicazione decreti organizzativi (vedi Area programmazione, Organizzazione e Controllo)</i></p>

Area Servizi Finanziari	7	<p>Processo Conto terzi - Flusso Gestione dei contratti per ricerche o commesse di didattica (Stipula ed inserimento su JAMA e U-Gov)</p> <p>Processo Conto terzi - Flusso Attività preliminare alla definizione di convenzioni per sperimentazioni cliniche</p> <p>Processo Conto terzi - Flusso Gestione dei contratti per ricerche o commesse di didattica - Esecuzione del contratto e fatturazione</p> <p>Processo Conto terzi - Flusso Contratti per prestazioni a tariffa</p> <p>Processo Conto terzi - Flusso Interruzione del contratto</p> <p>Processo Conto terzi - Flusso Integrazione del contratto</p> <p>Processo Conto terzi - Azioni gestionali ricorrenti e comuni al ciclo attivo del conto terzi</p> <p><i>Processo manutenzione ordinaria (vedi edilizia)</i></p>
Area Programmazione, Organizzazione e Controllo	1	Attuazione e comunicazione decreti organizzativi
Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico	7	<p>Processo Valutazione Qualità della Ricerca</p> <p>Processo Ricerca - A) Fondi UE diretti e indiretti</p> <p>Processo Ricerca - B) Fondi MIUR</p> <p>Processo Ricerca - C) Fondi di Ateneo per la Ricerca</p> <p>Processo Ricerca - D) Rimanenti fondi</p> <p>Processo Ricerca - E) Protocolli di intesa e accordi: E1) A firma del Direttore di DU E2) A firma del Rettore</p>
Area Servizi di Gestione del Patrimonio Museale e archivistico	2	<p>Processo Promozione della cultura scientifica</p> <p>Processo Attività Commerciale</p>
Siaf	4	<p>Processo degli acquisti a seguito delle costituzione dei due coordinamenti</p> <p>Processo Elezioni Studentesche</p> <p>Processo registri insegnamento</p> <p>Processo Progetti Strategici</p>
SBA	7	<p>Assistenza alla ricerca-1: flusso Reference in presenza</p> <p>Assistenza alla ricerca-1: flusso Reference on line</p> <p>Assistenza alla ricerca-1: flusso Corsi agli utenti</p> <p>Assistenza alla ricerca-1: flusso Supporto a FLORE e a VQR</p> <p>Gestione dell'accesso-1: flusso Prestito e consultazione in sede</p> <p>Gestione dell'accesso-1: flusso Borrowing</p> <p>Gestione dell'accesso-1: flusso Lending</p>
Sistema Museale	2	<p>Processo gestione e valorizzazione delle collezioni: 1) collezioni zoologiche a secco</p> <p>Processo gestione e valorizzazione delle collezioni: 2) collezioni zoologiche in liquido</p>
CSAVRI	1	Processo brevetti
Coordinamento relazioni internazionali	2	<p>Processo di attuazione e gestione del Piano di Internazionalizzazione di Ateneo (PIA): censimento degli accordi internazionali e monitoraggio delle attività realizzate</p> <p>Processo di attuazione e gestione del Piano di Internazionalizzazione di Ateneo (PIA): mappatura dei finanziamenti ottenuti dall'UE</p>
Coordinamento Interventi di Logistica e Manutenzione	0	<p><i>Servizi di pronto intervento</i></p> <p><i>Riutilizzo beni dismessi (Vedi Area Servizi Patrimoniali e Logistici)</i></p>
* I processi in corsivo risultano comuni a più Aree e sono stati conteggiati una sola volta.		

I Responsabili amministrativi di Dipartimento hanno prodotto mappature di processi comuni oppure di processi interni ai Dipartimenti. Tra i più significativi per completezza della mappatura si citano:

- Contratti di edizione;
- Sperimentazioni cliniche;
- Attività commerciali con i seguenti sottoprocessi: a) gestione delle convenzioni di ricerca; b) attività preliminare alla definizione di convenzioni per sperimentazioni cliniche; c) interruzione del contratto; d) integrazione del contratto; prestazioni da tariffario; e) azioni gestionali ricorrenti e comuni ai processi: convenzioni e prestazioni; f) acquisti: f.1) acquisiti ordinari in ambito commerciale - f.2) acquisiti intracomunitari in ambito commerciale;
- Nuova procedura erogazioni liberali;
- Tirocini.

Le mappature rappresentano un tassello importante nell'implementazione graduale del nuovo modello organizzativo, in quanto permettono una conoscenza più approfondita del funzionamento della macchina amministrativa, anche ai fini di una sua rimodulazione all'emergere di criticità nelle procedure. L'attività di mappatura proseguirà nel 2016 con la rinnovata richiesta ai Dirigenti e ai RAD di mappare almeno 2 processi riferiti all'area dirigenziale o alle qualificazioni funzionali dei RAD; i processi già mappati dovranno essere resi omogenei nella redazione e, laddove necessario e se non già eseguito, ottimizzati ai fini del rilascio.

Coordinamento degli obiettivi dei Dirigenti e dei RAD

Il modello organizzativo descritto, la cui attuazione si è avviata nella seconda metà del 2014 (Decreto del Direttore Generale n. 2174 prot. n. 58833 del 23/07/2014), declina una matrice in cui le relazioni tra amministrazione centrale e strutture decentrate (Dipartimenti in primis) sono definite sulle relative competenze in logica di processo, e sono pertanto tese a risultati comuni, la cui realizzazione si avvantaggia di una comunicazione fluida tra snodi di attività, dell'omogeneizzazione dei meccanismi di funzionamento e della condivisione delle migliori pratiche, pur nel rispetto delle specificità. Il passaggio a questo nuovo modo di lavoro ha richiesto di irrobustire la sinergia tra l'amministrazione centrale e le strutture decentrate (e tra queste all'interno del sottogruppo) e di costruire una rete professionale orientata alla formazione continua e reciproca, alla manutenzione delle procedure e alla loro qualità e semplificazione.

Le azioni declinate ed il conseguente esito dell'obiettivo **“Coordinamento degli obiettivi dei dirigenti e dei RAD con azioni di monitoraggio, supporto e verifica interna”** sono riportate di seguito:

AZIONI	EVIDENZE	ESITO
Consolidare la rete professionale RAD-Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto del Direttore Generale n. 740/2015 (http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dd_740_15_2704_15.pdf) • Tavoli RAD-Dirigenti (cfr. anche § 2.2.2) 	100%
Implementare un sistema di monitoraggio dei Dirigenti e dei RAD	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione con l'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo degli strumenti per il monitoraggio dei risultati • Monitoraggio semestrale degli obiettivi assegnati mediante evidenze documentali e indicazione delle risorse utilizzate prodotte dai responsabili degli obiettivi e audit individuali per argomentare lo sviluppo delle azioni o criticità riscontrate al fine di prevedere interventi correttivi 	

Si riporta di seguito il peso percentuale degli obiettivi assegnati al Direttore Generale (deliberato nel CdA del 27 luglio 2015) e la sintesi del loro grado di raggiungimento, con la connessa proposta di autovalutazione:

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE (PIANO DELLE PERFORMANCE 2015-2017)	PESO	ESITO	AUTOVALUTAZIONE
Coordinamento delle iniziative ed azioni per l'implementazione del modello organizzativo	50%	85%	42,5
Implementazione di strumenti di pianificazione, monitoraggio e controllo per favorire lo sviluppo e la crescita delle funzioni dei processi e dei servizi e nonché la valorizzazione del personale nella logica dei risultati	30%	90%	27
Coordinamento degli obiettivi dei Dirigenti e dei RAD con azioni di monitoraggio, supporto e verifica interna	20%	100%	20
Totale autovalutazione			89,50

Si fa presente che la Direzione Generale ha proposto la valutazione del proprio operato e dei relativi risultati alla luce della media dei risultati ottenuti dai dirigenti che ne formano il più diretto staff (che, come risulta dal paragrafo successivo, è pari a 87,35%).

L'autovalutazione proposta dal Direttore Generale e contenuta nella relazione in fase di invio al Nucleo di Valutazione si porta pertanto al 87,35%.

Nelle sezioni successive si rende conto dei risultati dei Dirigenti e dei RAD (§ 2.2.2), del personale con incarichi di responsabilità o funzioni specialistiche cui sono stati assegnati obiettivi di performance direzionali o strategici (§ 2.2.3) e di tutto il personale che ha partecipato ai progetti di produttività stilati per promuovere particolari esigenze di miglioramento (§ 2.2.4).

2.2.2 I Dirigenti e i RAD

I risultati individuali dei Dirigenti si legano strettamente al grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi secondo i rispettivi ambiti di competenza e nella necessaria trasversalità di alcune azioni, e dunque sono stati in parte già sinteticamente illustrati nei paragrafi della sezione 1.3 della Relazione, e analiticamente rendicontati nell'allegato 1 che rappresenta la cascata degli obiettivi con gli esiti e le responsabilità di attuazione, ai quali si rimanda per una verifica puntuale.

La valutazione dei Dirigenti e dei RAD si basa, oltre che sul grado di raggiungimento degli obiettivi (di matrice direzionale o strategica) singolarmente assegnati con il Piano delle Performance 2015-2017, anche sulle capacità manageriali e sui comportamenti organizzativi. Per sostanziare questo aspetto, comune ai ruoli di responsabilità, i comportamenti e le capacità richieste sono stati concretizzati in attività misurabili e modalità di relazione direttamente osservabili dal responsabile della valutazione, e nella fattispecie:

- Rapporti con l'utenza interna ed esterna: lo sviluppo della rete professionale interna è misurato nel 2015 attraverso la partecipazione ai tavoli di coordinamento tra dirigenti e RAD sotto la guida della Direzione; l'orientamento all'utenza esterna e l'attenzione alla comunicazione è rilevato anche attraverso indagini di customer satisfaction;
- Controllo del budget: verificato attraverso report trimestrali a sostegno della coerenza tra previsioni e programmi di spesa o per motivare giustificate variazioni di bilancio;
- Implementazione dei processi: a tutti i dirigenti e RAD è stata richiesta nel 2015 la mappatura di almeno due processi e l'evidenza della eventuale reingegnerizzazione per la semplificazione delle procedure;
- Cooperazione: manifestata con gli scambi attivati tra dirigenti e RAD per il passaggio di consegne nelle fasi di rotazione degli incarichi, con la presentazione di pratiche congiunte e lo svolgimento di obiettivi trasversali;
- Valorizzazione del personale: attuata mediante l'emersione dei bisogni formativi, il coinvolgimento a cascata su obiettivi direzionali o strategici e su progetti di produttività, l'uniforme applicazione degli istituti contrattuali e la valutazione obiettiva del merito individuale;

- Valutazione qualitativa a cura del responsabile della valutazione (Direttore Generale per i Dirigenti, di concerto con il Direttore del Dipartimento per i RAD).

I giudizi dei singoli rispetto a tutti gli ambiti di valutazione sono riportati nelle schede individuali che raccolgono le evidenze delle azioni effettuate nell'anno e che vengono trasmesse al Nucleo di Valutazione per le opportune considerazioni finalizzate anche all'erogazione dei premi di risultato. Nei paragrafi seguenti si riassumono complessivamente gli esiti delle attività svolte nel 2015 dai Dirigenti e dai RAD.

Grado di conseguimento degli obiettivi

Il primo aspetto da prendere in considerazione per la valutazione di dirigenti e RAD è la capacità di conseguimento degli obiettivi. Rimandando all'allegato 1 per le osservazioni puntuali sulle singole azioni, nel complesso i livelli apicali dell'amministrazione hanno dimostrato nel 2015 un buon grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati:

Dirigenti	Percentuale media conseguimento obiettivi
Obiettivi direzionali	87%
Obiettivi derivanti dal Piano Strategico	74%

RAD	Percentuale media conseguimento obiettivi
Obiettivi direzionali	90%
Obiettivi derivanti dal Piano Strategico	89%

I risultati più penalizzanti dipendono soprattutto dal rallentato adempimento del piano edilizio, per le ragioni in parte già richiamate nella sezione 1 della Relazione (eventi atmosferici non preventivabili, procedure da ottimizzare, difficoltà di curare adeguatamente le procedure di progettazione e gestire l'affidamento dei lavori e il monitoraggio dei cantieri), dal debito informativo sul monitoraggio delle opere pubbliche e dell'attività contrattuale, dai ritardi nella definizione di piani di sviluppo concertati tra amministrazione e dipartimenti per il miglioramento delle condizioni di sicurezza nei luoghi di lavoro, dalla mancata rilevazione di efficacia del rinnovato servizio di formazione; è da perfezionare inoltre la realizzazione di un controllo di gestione efficace e il monitoraggio nel corso dell'esercizio, solo in parte sistematizzato nel corso dell'anno.

Coordinamento e cooperazione tra Dirigenti e RAD

Il modello gestionale a matrice vuole stimolare rapporti interprofessionali a tutti i livelli utili: tra dirigenti di aree diverse per creare sinergie su obiettivi che coprono trasversalmente più settori, tra dirigenti e RAD per coordinare l'orientamento specialistico delle aree centrali nei confronti delle strutture dipartimentali rispetto alle materie di competenza, tra RAD per diffondere buone pratiche e uniformare le attività.

La cooperazione tra dirigenti è testimoniata dal grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali e dalla collaborazione sull'attività ordinaria, dimostrata attraverso gli scambi quotidiani e dalle pratiche congiunte presentate agli organi.

Sotto il coordinamento della Direzione Generale si sono aperti tavoli tecnici tra Dirigenti e RAD ovvero tra RAD di più Dipartimenti svolti ai fini dell'ottimizzazione di specifiche procedure. Si citano in particolare:

- Gruppo di lavoro per studio e revisione del processo dei tirocini. Il gruppo ha studiato le problematiche inerenti i casi riconducibili o assimilabili ad attività di tirocinio/stage/praticantato che vedono l'Università degli studi di Firenze sia nella veste di soggetto promotore di mobilità studentesca, sia nella veste di soggetto ospitante. Particolare attenzione è stata rivolta agli obblighi

connessi al D.lgs. 81/2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, riportando le misure minime da adottare nelle differenti casistiche. Sono state predisposte delle schede che illustrano le principali tipologie prese in esame, al fine di implementare i processi relativi ad ognuna.

- Gruppo di lavoro per la revisione del regolamento carte di credito. Il gruppo ha analizzato le criticità relative all'utilizzo delle carte di credito come strumenti di pagamento da parte del personale ed ha predisposto una bozza di regolamento che ne disciplina le procedure di uso, soprattutto con riguardo agli aspetti più delicati (spese ammissibili alla luce della normativa vigente in materia di acquisti di beni e servizi, modalità di attivazione, restituzione e revoca, utilizzo improprio della carta di credito, rendicontazione delle spese sostenute, ripartizioni di spese tra strutture).
- Gruppo di lavoro sulla telefonia mobile. Sono state predisposte delle Linee guida che regolamentano l'assegnazione e l'uso delle apparecchiature di telefonia e di strumenti per la connettività IP da rete mobile e definiscono le procedure e la modulistica relative alla richiesta e alla gestione. È stato inoltre effettuato il passaggio ad un gestore unico attraverso l'adesione alla convenzione Consip 5, rispetto alla precedente pluralità di soggetti, con consistenti risparmi di spesa.
- Gruppo di lavoro per chiarimenti applicativi sul regolamento attività conto terzi. Il gruppo, anche attraverso un benchmarking interno ed esterno, ha formulato alcune ipotesi sui processi da attivare per agevolare la collaborazione ad attività in conto terzi da parte del personale tecnico e amministrativo (da svolgersi oltre il normale orario di lavoro). In particolare nell'ambito di questo gruppo è stato effettuato il censimento delle competenze del personale tecnico per redigere un elenco delle competenze disponibili in Ateneo a cui ogni responsabile di progetto può attingere per supportare i propri progetti che necessitano di supporto tecnico o amministrativo specialistico.

Customer satisfaction

Nella sezione 1.4 della Relazione si sono argomentati i risultati delle indagini di customer satisfaction rivolte agli utenti interni ed esterni (docenti, studenti, personale tecnico amministrativo) dei servizi erogati tanto dall'amministrazione centrale quanto dai Dipartimenti.

Come si è visto, dalle rilevazioni del progetto Good Practice è emerso un quadro sostanzialmente in linea con la media degli Atenei confrontabili con quello fiorentino, con punte di eccellenza per i servizi bibliotecari e margini di miglioramento sulla soddisfazione per i servizi di comunicazione, assistenza alla ricerca, approvvigionamenti. Considerazioni analoghe emergono dai risultati delle indagini interne ai Dipartimenti.

Gli esiti delle rilevazioni sono utilizzate a fini organizzativi per migliorare la qualità dei servizi anche attraverso l'individuazione di obiettivi di performance per l'anno successivo; a livello di prestazioni individuali però pesano anche sulla valutazione del comportamento organizzativo relativo all'orientamento all'utenza del referente del processo.

Il giudizio finale sulla performance dei dirigenti e dei RAD è espresso come somma della percentuale dei punteggi conseguiti in ogni ambito di valutazione (capacità manageriali e comportamenti organizzativi, obiettivi di funzione, obiettivi direzionali e obiettivi derivanti dal Piano Strategico) secondo le pesature e le metriche di valutazione stabilite in fase di assegnazione dell'incarico. La seguente tabella riepiloga i risultati ottenuti dai dirigenti e dei RAD e un coefficiente di variazione sul grado di differenziazione dei giudizi (rapporto percentuale tra deviazione standard dei punteggi e media delle valutazioni):

Dirigenti	
Incarichi dirigenziali soggetti a valutazione*	19
Dirigenti valutati*	9
Media valutazioni	87%
Deviazione standard	24
Coefficiente di variazione	28%
<i>*Il numero di incarichi e di dirigenti differisce in quanto alcuni dirigenti detengono più incarichi e funzioni</i>	

RAD	
RAD soggetti a valutazione	24
Media valutazioni	90%
Deviazione standard	15,9
Coefficiente di variazione	18%

2.2.3 Il personale con incarichi di responsabilità e funzioni specialistiche

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 tenendo conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite, comunque legata in parte (variabile a seconda della tipologia di incarico) ai risultati conseguiti:

- al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, , ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione (art. 75 CCNL); il modello di retribuzione adottato dall'amministrazione in ragione dei risultati raggiunti è stato esposto nelle sezioni precedenti;
- al personale di categoria D possono essere conferiti specifici, qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche; l'indennità corrispondente alla funzione ricoperta viene corrisposta per due terzi del valore durante l'anno, mentre il restante terzo viene erogato in correlazione della valutazione in merito ed ai risultati raggiunti (art. 91 commi 3 e 4 del CCNL);
- al personale di categoria D, C, B possono essere conferite funzioni specialistiche, in relazione a specifici settori che richiedono alta specializzazione professionale (art. 91 commi 1 e 4 del CCNL), valorizzati come al punto precedente.

Al 31 dicembre 2015 erano attivi in Ateneo incarichi di responsabilità ripartiti ai diversi livelli e per diverse funzioni così come riportato nella tabella seguente:

Categoria/Incarico	N. incarichi
EP (non RAD)	114
EP in convenzione (senza incarico)	13
EP fascia base (senz incarico)	59
EP Direttore Tecnico	3
EP Direttore Biblioteca	5
EP Amministrazione centrale e altre strutture	34
D con funzioni specialistiche	79
C con funzioni specialistiche	2

Rispetto agli obiettivi loro assegnati a seguito del Piano delle Performance 2015-2017 dal responsabile della valutazione (modificati per alcuni in corso d'anno in conseguenza della riorganizzazione delle funzioni e

della rotazione degli incarichi), la valutazione si attesta su una percentuale media coerente con la performance organizzativa e la performance individuale dei dirigenti e dei RAD (superiore al 90%).

2.2.4 I progetti di produttività

Come esposto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nell'Ateneo fiorentino è in vigore l'accordo sindacale del 27 gennaio 2009 "sull'erogazione dell'indennità accessoria mensile, della produttività e il miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista e di rischio da radiazioni", che, nel rispetto dei principi del CCNL, descrive un sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D improntato al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione della qualità della prestazione individuale, attraverso la partecipazione del personale a progetti di produttività, coerenti con le linee di programma e le aree di miglioramento espresse annualmente nel Piano delle Performance.

L'assegnazione degli obiettivi e la successiva valutazione avvengono attraverso una piattaforma informatica che consente di redigere i progetti con i correlati indicatori di risultato e con le risorse da coinvolgere, di proporre ai dipendenti selezionati di parteciparvi e, successivamente all'adesione dei singoli e allo svolgimento delle attività, di valutare il grado di raggiungimento dell'obiettivo da parte del gruppo di progetto (il cui valore sulla valutazione individuale del singolo dipendente ha un peso massimo di 10 punti su 28), nonché l'apporto individuale dei singoli dipendenti al progetto (massimo 10 punti su 28) e la loro attività lavorativa ordinaria in relazione alla precisione e qualità, autonomia, orientamento all'utenza, flessibilità (massimo 8 punti su 28).

In relazione al punteggio conseguito, il dipendente risulta collocato in una delle seguenti fasce, cui corrisponde una quota di retribuzione di risultato :

- Fascia Base: punteggio fino a 5 punti (50% della retribuzione di risultato)
- Fascia III: punteggio da 6 a 12 punti (67,5% della retribuzione di risultato)
- Fascia II: punteggio da 13 a 20 punti (85% della retribuzione di risultato)
- Fascia I: punteggio da 21 a 28 punti (100% della retribuzione di risultato)

Di seguito si riporta una sintesi dei progetti di produttività attivati nell'anno 2015, dei risultati conseguiti e dei livelli di giudizio raggiunti dai dipendenti.

La maggioranza dei progetti può essere ricondotta ad una delle macrocategorie sotto riportate, che rende l'idea dell'ambito nel quale si intende conseguire un miglioramento; si tratta per lo più di settori connessi alle missioni dell'Ateneo (servizi alla didattica e agli studenti, servizi alla ricerca e al trasferimento tecnologico, servizi all'utenza, servizi di internazionalizzazione...) o alla performance organizzativa (revisione dei modelli organizzativi, semplificazione delle procedure, dematerializzazione, contenimento dei costi...); è comunque prevista la possibilità di ambiti diversi non ricompresi nell'elenco. La tabella seguente mostra il numero di progetti attivati nel 2015 associabili a ciascuna tipologia:

Categoria progetto	N. progetti attivati nella categoria
Riorganizzazione e miglioramento delle attività della struttura	73
Consolidamento modello dipartimentale	19
Allineamento ai processi di Ateneo	19
Miglioramento della programmazione didattica	7
Sviluppo di applicativi informatici per la semplificazione delle procedure	2
Incremento dei servizi alla didattica e agli studenti	21
Incremento dei servizi di supporto agli studenti stranieri	1
Incremento dei servizi alla ricerca	23
Incremento dei servizi all'utenza	18
Attività promozionali per il supporto all'internazionalizzazione della ricerca	4

Attività indirizzate all'incremento del trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione	1
Interventi nella gestione dei servizi logistici per incrementare la razionalizzazione dei costi ed il miglioramento dei servizi	2
Ottimizzazione delle procedure di acquisto	1
Nuove azioni per l'implementazione della contabilità economico-patrimoniale	7
Nuovi interventi per l'introduzione alla gestione del bilancio in contabilità economico-patrimoniale	2
Progetti per la dematerializzazione	5
Interventi per la razionalizzazione dei costi	1
Interventi per il risparmio energetico	1
Interventi di riorganizzazione logistica legati all'edilizia	1
Introduzione di strumenti ed azioni per la razionalizzazione dell'utilizzazione del patrimonio immobiliare	2
Ricostituzione della fascicolazione di fabbricato	1
Promozione di interventi finalizzati all'incremento della sicurezza	11
Promozione di interventi finalizzati all'incremento della trasparenza	2
Rilevazione della Customer Satisfaction	2
Attività mirate all'incremento della fruibilità dei beni del patrimonio culturale	18
Attività di comunicazione e gestione sito web di struttura	8
Attività di promozione dell'immagine di Ateneo e gestione eventi	1
Attività di promozione del diritto allo studio e orientamento studenti (in entrata, in itinere e in uscita)	1
Attività per l'incremento dei brevetti ed un migliore sfruttamento della proprietà intellettuale	0
Nuove azioni in favore delle pari opportunità o del benessere organizzativo	0
Altre attività di carattere tecnico-scientifico	22
Nessuna categoria (altro)	9
TOTALE n. progetti	285

Tenendo conto che tale sintesi aggrega dati molto diversificati, si nota tuttavia la capacità dell'amministrazione in ogni sua articolazione di partecipare agli obiettivi di produttività con ottimi risultati: la percentuale di risultato mediamente raggiunta sulla base degli indicatori e dei target stabiliti è pari al 91%. Ogni struttura dell'Ateneo ha predisposto almeno un progetto al quale pressoché tutti i dipendenti hanno aderito:

N. progetti valutati	Media valutazione progetti	N. dipendenti assegnati	Media valutazione dipendenti
285	91%	1323	27

I punteggi dei singoli dipendenti si collocano quasi esclusivamente (99%) nella prima fascia, al cui interno si attesta la maggiore diversificazione (il residuo, approssimativo 1% si colloca nelle tre fasce inferiori):

Fasce	Punteggio	N. dipendenti	Percentuale
Fascia base (0-5)	0	0	0%
	1	0	0%
	2	0	0%
	3	0	0%
	4	0	0%
	5	0	0%
Totale fascia base		0	0%
III fascia (6-12)	6	0	0%
	7	0	0%
	8	0	0%
	9	0	0%
	10	0	0%
	11	1	0%
	12	0	0%
Totale III fascia		1	0%
II fascia (13-20)	13	0	0%
	14	2	0%
	15	0	0%
	16	0	0%
	17	1	0%
	18	2	0%
	19	2	0%
	20	2	0%
Totale II fascia		9	0%
I fascia (21-28)	21	13	0%
	22	18	1%
	23	5	0%
	24	30	2%
	25	84	6%
	26	175	13%
	27	218	16%
	28	769	60%
Totale I fascia		1312	99%

Assolutamente marginale il numero di dipendenti che ha deciso nel 2015 di non partecipare ai progetti di produttività o che, al termine del progetto, non abbia confermato la valutazione del superiore gerarchico.

Le informazioni di carattere economico-finanziario qui riportate ad integrazione dei risultati riferiti nelle precedenti sezioni sono desunte dalla Relazione del Rettore sulla gestione, allegata al bilancio unico di esercizio 2015. Poiché la programmazione finanziaria e quella strategica-operativa non erano temporalmente allineate nell'esercizio precedente, risulterebbe ora artificioso verificare la puntualità della previsione finanziaria sul conseguimento degli obiettivi; in quanto segue ci si limita pertanto ad osservare gli andamenti più significativi che possono essere messi in relazione con le azioni di miglioramento poste in essere dall'amministrazione.

3.1 Il bilancio unico di esercizio

Il bilancio unico d'esercizio ha tra le sue funzioni quella di fornire agli organi competenti l'informativa necessaria per la valutazione circa il raggiungimento e il mantenimento dell'equilibrio economico.

Il bilancio unico d'esercizio 2015¹⁵ rappresenta la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Università degli Studi di Firenze nel suo secondo anno di passaggio alla contabilità economico-patrimoniale. L'urgenza di assestare questo modello ai fini della più attenta gestione origina nel Piano delle Performance 2015-2018 una serie di obiettivi di performance nell'ambito della dedicata Linea Strategica 12 – Consolidare il modello di contabilità economico-patrimoniale: il percorso appare concluso positivamente, come dimostrano anche i tempi regolari di approvazione del bilancio consuntivo. Nel miglioramento continuo, l'amministrazione si pone per il 2016 l'obiettivo di ridurre ulteriormente i tempi di redazione e del consuntivo, per permettere una sempre più approfondita lettura da parte del Collegio dei Revisori dei Conti e del Nucleo di Valutazione, i cui pareri sono propedeutici alle delibere di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

Di seguito si riportano i dati contabili di sintesi della situazione economica, finanziaria e patrimoniale del periodo di riferimento:

Conto Economico al 31.12.2015	
A) PROVENTI OPERATIVI	
I. Proventi propri	62.385.681
II. Contributi	319.118.906
III. Proventi per attività assistenziale	0
IV. Proventi per gestione diretta interventi per il DSU	0
V. Altri proventi e ricavi diversi	65.228.439
VI. Variazione rimanenze	0
VII. Incremento immobilizzazioni per lavori interni	0
TOTALE PROVENTI (A)	446.733.026
B) COSTI OPERATIVI	
VIII. Costi del personale	258.438.231
IX. Costi della gestione corrente	106.237.864
X. Ammortamenti e svalutazioni	17.420.815
XI. Accantonamenti per rischi e oneri	46.687.030
XII. Oneri diversi di gestione	13.529.734
TOTALE COSTI (B)	442.313.674

¹⁵ decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 18.

DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	4.419.352
C) Proventi ed oneri finanziari	-2.456.615
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0
E) Proventi ed oneri straordinari	293.400
F) Imposte sul reddito dell'esercizio	534.081
RISULTATO DI ESERCIZIO	1.722.056

L'andamento economico risulta soddisfacente, portando a un utile d'esercizio 2015 pari a oltre 1,7 milioni di euro e quindi a un rafforzamento patrimoniale dell'Ateneo.

Attivo	Stato Patrimoniale al 31.12.2015		Passivo
I. Immateriali	480.208	I. Fondo di dotazione dell'ateneo	685.254.277
II. Materiali	836.904.380	II. Patrimonio vincolato	25.631.073
III. Finanziarie	8.015.324	III. Patrimonio non vincolato	9.599.868
A - IMMOBILIZZAZIONI	845.399.913	A - PATRIMONIO NETTO	720.485.218
I. Rimanenze		B - FONDI PER RISCHI E ONERI	122.008.860
II. Crediti	74.219.097	C- TFR	1.919.461
III. Attività finanziarie		D - DEBITI	103.526.419
IV. Disponibilità liquide	227.924.555	E - RATEI E RISCONTI PASSIVI	210.789.717
B - ATTIVO CIRCOLANTE	302.143.653		
C- RATEI E RISCONTI ATTIVI	11.186.110		
TOTALE ATTIVO (A+B+C)	1.158.729.676	TOTALE PASSIVO (A+B+C+D+E)	1.158.729.676

Sotto il profilo finanziario e patrimoniale l'Ateneo risulta in equilibrio. Si rilevano immobilizzazioni per oltre 845 milioni, tra le quali assume notevole importanza il patrimonio museale e attivo circolante per oltre 302 milioni, ivi compresa una significativa liquidità per 227,9 milioni. Tra le passività il patrimonio netto assume rilevanza preponderante, rappresentando oltre il 62% delle fonti di finanziamento. Significativo anche il ruolo dei fondi rischi ed oneri pari a 122 milioni, a dimostrazione dell'approccio molto prudentiale alla gestione che ha caratterizzato gli ultimi esercizi.

La qualità dell'andamento della gestione si rileva altresì dall'analisi dei principali indicatori di legge¹⁶ i cui valori di previsione dell'Ateneo (in attesa della definitiva attestazione del MIUR) sono qui riportati con i parametri di riferimento da rispettare:

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

¹⁶ *Indicatore di indebitamento* (art 6 D.Lgs. 49/2012): calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi. Esso non può superare il 15%. *Indicatore per le spese del personale* (art. 5 D.Lgs. 49/2012): calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari. Esso non può superare l'80%. *Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria* (art. 7 D.Lgs. 49/2012): calcolato rapportando l'82% delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c), e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio. Esso deve essere superiore a 1.

Nel sessennio appena trascorso particolare attenzione è stata dedicata alla riduzione dell'indebitamento, destinandovi negli anni, oltre ai flussi finanziari necessari per far fronte agli oneri di ammortamento, significativi importi (circa 11 milioni nel 2013, circa 6 milioni nel 2014) a titolo di rimborsi anticipati dei mutui in essere. Ulteriori estinzioni anticipate potranno essere attentamente valutate nei prossimi esercizi.

In sintesi, dopo la serie di risultati negativi del periodo 2001-2008 si assiste alla definitiva stabilizzazione economico-finanziaria dell'Ateneo, un risultato ottenuto grazie soprattutto al contenimento dei costi del personale, e nonostante il ridimensionamento del finanziamento statale al sistema universitario nazionale.

Il lascito di questa accorta gestione consente di pensare per il futuro a politiche di rilancio; tuttavia, per non compromettere gli equilibri raggiunti, dovranno rimanere elementi di attenzione:

- le incertezze ormai strutturali in merito alla consistenza del FFO, che rendono difficoltosa la previsione annuale e triennale;
- un monitoraggio puntuale e periodico dell'andamento del costo del personale, soprattutto alla luce del ripristino dei meccanismi di classi, scatti, Dpcm e dell'evoluzione della contrattazione collettiva;
- il sostanziale esaurimento dei finanziamenti ministeriali, e segnatamente del cosiddetto IV Accordo di Programma, che negli anni passati hanno permesso di ridurre l'impatto delle spese di edilizia sul bilancio.

Proventi da Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e contribuzioni studentesche

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rappresenta la principale voce di entrata. L'assegnazione del FFO 2015 è avvenuta con decreto ministeriale del 8 giugno 2015 e, in parallelo con la riduzione complessiva del finanziamento su base nazionale (pari a quasi 90 milioni di euro, da oltre 7 miliardi nel 2014 a poco più di 6,9 miliardi nel 2015), ha lievemente ridotto l'introito per l'Ateneo fiorentino rispetto all'anno precedente. Soltanto una parte di tale minor valore è stata successivamente riassegnata separatamente attraverso la programmazione triennale 2013-2015.

Le modalità di distribuzione variano rispetto al 2014 come qui sintetizzato:

- la quota base è assegnata nel 2015 per il 75% (80% nel 2014) sulla base dello storico, della perequazione e di altri parametri residuali, mentre per il restante 25% (20% nel 2014) sulla base del costo standard per studente, percentuale che, a meno di inversioni di tendenza da parte del legislatore, è destinata a crescere nei prossimi anni;
- è stata ridotta la cosiddetta "quota di salvaguardia" (-2% nel 2015 rispetto al -3,5% del 2014) introdotta nella prospettiva di contribuire alla tenuta del sistema universitario italiano nel suo complesso, pur mantenendo inalterata la cifra messa a disposizione (105 milioni) per la perequazione su base nazionale;
- la quota premiale rappresenta nel 2015 il 20% del totale (17,34% nel 2014), mentre a regime tale quota dovrebbe arrivare al 30% del totale; in confronto al 2014 cambiano significativamente anche i parametri di distribuzione all'interno della quota premiale che in sintesi sono i seguenti:
 - il 65% (70% nel 2014) è assegnato sulla base dei risultati della VQR 2004-2010, ossia su esiti delle attività di ricerca che sono riferiti ad un passato ormai remoto;
 - il 20% (stessa percentuale nel 2014) è assegnato secondo i risultati raggiunti nella VQR 2004-2010 dai nuovi reclutati;
 - l'8% in base ai risultati della didattica con specifico riferimento al numero di studenti regolari che hanno acquisito almeno 20 CFU;
 - il 7% (10% nel 2014) in base ai risultati della didattica con specifico riferimento alla componente internazionale.

In termini di peso percentuale delle diverse quote rispetto al 2014 diminuisce sia il peso della quota base che di quella premiale, mentre sale significativamente l'incidenza della quota perequativa.

L'Università di Firenze ha ottenuto in totale una assegnazione nel 2015 pari a 235.436.201 euro¹⁷ (in sensibile calo rispetto agli oltre 239 milioni di euro del 2014) di cui:

- 166.657.555 euro in quota base (3,47% del totale nazionale) con un forte decremento rispetto al 2014 (174.675.991 euro) principalmente dovuto al diverso peso della quota base, ai diversi parametri di assegnazione e in particolare all'incidenza ormai non più trascurabile del costo standard;
- 50.764.909 euro in quota premiale (3,71% del totale nazionale) con un significativo incremento rispetto all'anno precedente (45.176.329 euro) legato al diverso peso della quota premiale e che risente del parametro degli studenti regolari che hanno acquistato almeno 20 CFU;
- 4.466.334 euro in quota perequativa (4,25% del totale nazionale) con un significativo incremento rispetto all'anno precedente (2.876.834 euro) legato alla riformulazione del meccanismo della clausola di salvaguardia;
- 6.382.516 euro vincolati per gli interventi previsti da disposizioni legislative specifiche, in forte decremento rispetto al 2014 (12.735.303 euro) a causa dello scorporo in voce separata di alcune componenti (ad esempio i contributi per i tirocini curriculari, borse post laurea e assegni di ricerca, la programmazione dello sviluppo del sistema universitario 2013-2015);
- 3.604.174 euro vincolati per il dottorato e il post laurea, con un decremento significativo (-19,7%) rispetto al 2014, legato sia alla minore attribuzione in termini percentuali all'Ateneo fiorentino, sia al taglio complessivo delle risorse destinate a tale scopo su base nazionale (-14,3%);
- 1.351.245 euro vincolati per la mobilità internazionale degli studenti;
- 284.529 euro vincolati per il tutorato e le attività didattiche e integrative;
- 59.979 euro vincolati per aree disciplinari di interesse nazionale e comunitario;
- sono stati inoltre assegnati successivamente al decreto di giugno 1.864.960 euro per la programmazione triennale 2013-2015.

Sommando quota base, quota premiale e quota perequativa, la percentuale di assegnazione all'Ateneo di Firenze sul totale nazionale è pari al 3,53%, in lieve diminuzione rispetto all'anno passato.

I dati confermano, come nel 2014, le buone prestazioni dell'Ateneo per alcune componenti della parte premiale: VQR, politiche di reclutamento, studenti regolari che hanno acquistato almeno 20 CFU e internazionalizzazione della didattica. In particolare, l'Università di Firenze riceve sul totale nazionale degli Atenei che partecipano alla quota premiale, rispettivamente, il 3,95% per la VQR, il 2,90% per le politiche di reclutamento, il 3,12% per gli studenti regolari che hanno acquisito almeno 20 CFU, il 3,85% per l'internazionalizzazione della didattica.

Per l'Università di Firenze, come per altri Atenei di grandi dimensioni con significativa incidenza di studenti fuori corso ma anche di dottorandi e specializzandi, il mancato conteggio di tali componenti sia nella quota premiale sia nel modello del costo standard all'interno della quota base implica che i relativi oneri siano a prevalente carico dell'Ateneo.

Per il futuro l'Ateneo dovrà vigilare attentamente su alcuni parametri del modello di assegnazione, nella speranza che essi non cambino di continuo impedendo una razionale programmazione. Le aree di miglioramento per il futuro, stante il modello di assegnazione 2015, riguardano i risultati della VQR dell'Ateneo, in particolare per quanto riguarda i nuovi reclutati, i parametri riguardanti l'internazionalizzazione e il numero degli studenti in corso e di quelli definiti attivi.

¹⁷ La differenza con il dato del FFO nel conto economico 2015 è legato alle modalità di contabilizzazione del provento e in particolare al rispetto del principio di competenza economica.

Per quanto attiene, invece, i proventi da contribuzioni studentesche essi ammontano a 55.050.553 euro nel 2015, in diminuzione rispetto ai 55.638.522 euro del 2014. Tale diminuzione è ancora più sensibile se si guarda al dato relativo alle sole tasse e contributi per i corsi di laurea e laurea specialistica e per i corsi di laurea ante DM 509/99. Infatti su quest'ultime voci si è passati dai 46.086.622 euro del 2014 ai 44.707.059 euro del 2015, con una diminuzione percentuale di circa il 3%.

Il personale

Il personale rappresenta la principale voce di costo nel bilancio di Ateneo e pertanto la sua programmazione e gestione necessita di un monitoraggio preciso e costante, che è stato oggetto nel corso dell'anno 2015 di specifici obiettivi di performance, negli ambiti strategici dell'offerta formativa (obiettivo da Piano Performance 2.1.1 – Ottimizzazione dell'offerta formativa e monitoraggio insegnamenti), della ricerca (obiettivo da Piano Performance 3.3.1 – Sostenere il reclutamento di ricercatori post laurea e 3.3.2 – Mantenimento delle risorse di Ateneo per il cofinanziamento degli assegni di ricerca) e più specificatamente della Linea Strategica 6 – Favorire la crescita delle risorse umane (obiettivi da Piano Performance 6.2.1 – Programmazione e assegnazione delle risorse per migliorare la qualità della didattica e della ricerca e 6.3.1 – Programmazione e fabbisogno del personale docente e tecnico amministrativo).

Per quanto riguarda il personale docente, nel corso del 2015 è proseguita l'attuazione del piano straordinario associati avviato nel 2013¹⁸, utilizzando a tal fine i finanziamenti ministeriali assegnati all'Ateneo con il FFO.

Ad integrazione dei dati già riportati nelle sezioni precedenti (§ 1.2 – tavola 8), di seguito si rappresenta più in dettaglio l'evoluzione del personale docente in servizio tra il 31/12/2014 e il 31/12/2015:

Ruolo	Personale in servizio al 31/12/2014	Cessazioni	Cessazioni per passaggio di ruolo	Assunzioni	Assunzioni per passaggio di ruolo	Personale in servizio al 31/12/2015
Professori ordinari	456	35	0	0	20	441
Professori associati	591	30	20	15	151	707
Ricercatori universitari	553	18	151	1	0	385
Ricercatori a tempo det.				50		135
Totale	1600	83	171	66	171	1668

Nel bilancio di previsione erano state previste per il 2015 153 assunzioni per passaggio di qualifica. In conseguenza della data di conclusione delle procedure dell'anno precedente, nel corso del 2015 sono state assunte complessivamente 166 unità di personale di ruolo reclutate nell'ambito del predetto piano straordinario associati 2011, di cui 151 già in servizio nell'Ateneo e provenienti dal ruolo di ricercatore a tempo indeterminato, e 15 provenienti dall'esterno (tra queste 2 per chiamata diretta e 3 dal ruolo del personale tecnico amministrativo). Sono stati assunti 20 professori ordinari, tutti per passaggio di categoria da professore associato, rispetto alle 27 assunzioni imputate nel bilancio di previsione.

È rilevante il numero delle cessazioni intervenute nel corso dell'anno rispetto a quelle previste. Infatti, a fronte delle complessive 42 cessazioni per limiti di età previste in bilancio (di cui 24 ordinari, 11 associati e 7 ricercatori), sono cessate dal servizio per varie motivazioni ulteriori 41 unità di personale (di cui 11 ordinari, 19 associati e 11 ricercatori).

Per quanto attiene ai ricercatori a tempo determinato, al 31/12/2015 erano in servizio 100 ricercatori di tipologia a) e 34 ricercatori di tipologia b), oltre all'ultimo ricercatore ex legge 230/2005 (vincitore bando

¹⁸ secondo le procedure di cui agli artt. 18, commi 1 e 4, e 24, comma 6, della legge 240/2010

Montalcini 2009), per un totale di 135 unità, di cui 33 in scadenza nel 2016 (alcune con procedure di proroga già in atto). Nel corso del 2015 sono stati assunti 50 ricercatori a tempo determinato, con le seguenti tipologie di finanziamento:

- n. 4 con contratto di tipologia a) su finanziamenti ministeriali ex SIR;
- n. 7 con contratto di tipologia a) su fondi esterni;
- n. 12 con contratto di tipologia a) a carico del bilancio di Ateneo;
- n. 27 con contratto di tipologia b) a carico del bilancio di Ateneo.

Nella tabella seguente sono illustrati gli scostamenti fra le principali voci di costo concernenti il personale docente e ricercatore rispetto a preventivo e consuntivo 2015:

Descrizione conto	Budget 2015 (€)	Conto economico 2015 (€)	Scostamenti (€)
Stipendi ed altri assegni fissi al personale docente a tempo indeterminato	107.196.805	102.388.169	4.808.636
Stipendi ed altri assegni fissi al personale ricercatore a tempo indeterminato	28.662.584	28.336.378	326.206
Stipendi ed altri assegni fissi al personale ricercatore a tempo determinato (carico ateneo)	4.205.868	3.260.520	945.348
Competenze accessorie al personale docente e ricercatore	200.000	36.502	163.498
Supplenze e affidamenti al personale docente e ricercatore (carico ateneo)	720.000	473.200	246.800
Totale	140.985.257	134.494.769	6.490.487

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, nelle sezioni precedenti della Relazione (§ 1.2, § 1.3.4 e § 2.2.1) ci si è già soffermati sulle logiche che hanno guidato la programmazione del fabbisogno e il posizionamento su specifiche aree (peso e rilevanza dei processi, funzioni meno presidiate a seguito della riduzione del personale in servizio, centralità dei Dipartimenti, trasversalità di funzioni e competenze). Anche in questo caso, ad integrazione dei dati già riportati nella sezione 1.2 (tavola 8), la tabella fotografa l'andamento in termini di unità di personale dirigente, tecnico amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici (C.E.L.) fra il 31/12/2014 e il 31/12/2015:

Ruolo	Personale in servizio al 31/12/2014	Cessazioni	Cessazioni per passaggio di ruolo	Assunzioni	Assunzioni per passaggio di ruolo	Personale in servizio al 31/12/2015
Dirigenti	8	1	0	0	20	7
C.E.L.	84	7	0	1	0	78
Personale T/A tempo indet.	1476	48	2	56	2	1484
Totale	1568	56	2	57	2	1569

Un'analisi dettagliata degli scostamenti fra preventivo e consuntivo 2015 per quanto riguarda le principali voci di costo del personale dirigente, tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici è riportata di seguito:

Descrizione conto	Budget 2015	Conto economico 2015	Scostamenti
Stipendi ad altri assegni fissi al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	53.793.000	52.267.002	1.525.998
Stipendi ad altri assegni fissi al personale dirigente a tempo indeterminato	490.000	423.534	66.466
Stipendi ad altri assegni fissi al Direttore Generale	320.080	312.331	7.749
Stipendi ad altri assegni fissi al personale dirigente a tempo determinato	61.100	60.428	672

Spese di formazione del personale tecnico amministrativo soggette a limite	149.586	146.852	2.734
Spese di formazione del personale tecnico amministrativo non soggette a limite	55.000	55.000	0
Totale	54.868.766	53.265.147	1.603.619

Dato che la voce di bilancio dedicata agli stipendi e ad altri assegni fissi al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato del bilancio consuntivo 2015 evidenzia uno scostamento significativo rispetto a quanto imputato nel bilancio di previsione 2015, sono stati analizzati i motivi che hanno determinato tale differenza, che possono essere sinteticamente così riepilogati:

- nel bilancio di previsione 2015 erano stati imputati i costi relativi all'attuazione della programmazione di personale deliberata dagli organi di governo e conosciuta alla data di stesura del bilancio preventivo. In particolare si trattava di 16 unità di personale (8 di categoria C e 8 di categoria D), il cui costo era stato imputato per l'intero anno; delle 16 assunzioni programmate solo 7 unità di personale erano presenti al 1/1/2015, mentre le altre 9 sono state assunte nel corso dell'anno, con un conseguente risparmio di circa 70.000 euro;
- nel bilancio di previsione 2015, inoltre, erano stati imputati oneri per assegni familiari pari a 206.000 euro. A consuntivo, il costo effettivo degli assegni familiari, così come estrapolato dalla banca dati Dalia, è stato di circa € 186.000, con un conseguente risparmio di circa 20.000 euro;
- alla data di stesura del bilancio erano state imputate 19 cessazioni certe, per raggiunti limiti di età o contributivi o comunque conosciute perché già registrate in CSA; a consuntivo le cessazioni sono state 48 con un incremento di 29 unità rispetto a quanto preventivato che, proporzionate alla data di cessazione e alla percentuale di lavoro, hanno determinato un risparmio di circa 410.000 euro;
- infine, già dalla delibera del CdA del 28/11/2014, il Rettore aveva destinato all'attuazione della programmazione del personale tecnico amministrativo € 1.100.000; in fase di stesura del bilancio di previsione 2015, tali risorse erano state allocate nel conto "Stipendi ad altri assegni fissi al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato".

Considerata la data di effettiva presa servizio, la programmazione ha comportato nel 2015 un costo pari a circa 790.000 euro con un conseguente risparmio di circa 310.000 euro. L'ulteriore scostamento è da imputarsi a eventi non prevedibili in fase di stesura del bilancio preventivo, quali modificazioni di part-time, scioperi, aspettative, congedi.

In sintesi, dal 2009 al 2015 l'effetto congiunto di: blocco di classi, scatti e DPCM per professori e ricercatori; mancato impiego di tutti i punti organico a disposizione per il reclutamento di nuovo personale docente e ricercatore; blocco della contrattazione collettiva per il personale tecnico amministrativo, ha determinato una notevole diminuzione degli oneri stipendiali a carico del bilancio.

Gli scostamenti fra bilancio preventivo e consuntivo in relazione a questa voce di costo dipendono fondamentalmente dalle difficoltà di prevedere con puntualità i pensionamenti e le interruzioni di servizio del personale dipendente nel suo complesso e i ritardi nelle prese di servizio programmate legate ai tempi delle procedure concorsuali.

Politiche di accantonamento e risultato di esercizio

Con la determinazione del risultato di esercizio si pone l'obbligo di individuarne la destinazione nell'ambito delle alternative concesse dall'attuale normativa. A tal fine si hanno:

- Fondi e riserve vincolati all'interno del patrimonio vincolato: presuppongono l'individuazione di una destinazione da parte degli organi di governo dell'Ateneo;
- Riserve statutarie e il rinvio quale risultato di esercizi precedenti, all'interno del patrimonio non vincolato: rappresentano un semplice rafforzamento a fronte di possibili rischi generici (perdite d'esercizio).

L'Ateneo fiorentino ha optato per destinare l'utile d'esercizio 2015, pari come visto a circa 1,7 milioni di euro, a patrimonio non vincolato, in modo da garantire la stabilità economica degli esercizi futuri.

A ulteriore dimostrazione dell'attenzione tributata in questi anni al rafforzamento patrimoniale dell'Ateneo, si indica di seguito l'insieme di fondi rischi e oneri creati nel corso del tempo attraverso prudenziali politiche di accantonamento, nell'auspicio che possano accompagnare la gestione amministrativa negli anni a venire consentendo di aprirsi a politiche di innovazione e sviluppo che richiedessero l'impiego di capitali, preservando però l'equilibrio economico dal concretizzarsi degli eventuali rischi e spese previsti. Si sottolinea, infatti, l'importanza dell'accantonamento effettuato per la realizzazione del Piano Strategico 2016-2018 quale volontà degli organi di governo di investire sulle missioni tipiche dell'Ateneo, rilanciandone il ruolo nel panorama nazionale ed internazionale.

Descrizione	Valore al 31.12.2014	Movimenti	Valore al 31.12.2015
Fondo maggiori oneri per conferme, ricongiunzioni e scatti personale docente e ricercatore	3.666.377	-3.666.377	0
Fondo rischi su crediti	6.144.801	2.884.362	9.029.163
Fondo rischi per ricorsi in atto	6.652.426	-198.879	6.453.548
Fondo oneri futuri	10.353.454	-7.092.204	3.261.250
Fondo per rischi di oscillazione per il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico- patrimoniale	0		0
Fondo spese future per ricerca	6.409.451	2.486.872	8.896.323
Fondo spese future per didattica	3.614.026	3.197.565	6.811.591
Fondo spese future per edilizia	0	7.799.976	7.799.976
Fondo incentivo progettazione	4.026.678	-2.883.730	1.142.948
Fondo oneri futuri per contratti di formazione specialistica	1.832.818	3.962.957	5.795.775
Fondo per oneri futuri scuole di specializzazione	265.068	315.742	580.810
Fondo oneri futuri per personale docente	971.050	720.000	1.691.050
Fondo oneri futuri per intramoenia	72.182	-72.182	0
Fondo oneri futuri per disabili	759.914	35.922	795.836
Fondo per obbligazioni didattica assunte in finanziaria	25.527	-4.263	21.264
Fondo programmazione triennale 2013/15	3.164.169	594.406	3.758.575
Fondo per obbligazioni ricerca in finanziaria	6.894.208	-1.307.325	5.586.883
Fondo per obbligazioni di funzionamento in finanziaria	2.811.461	-2.196.409	615.052
Fondo per incassi non identificati	91.232	0	91.232
Fondo obbligazioni personale in finanziaria	18.895.892	-763.198	18.132.695
Fondo oneri futuri per il personale	2.594.785	2.052.191	4.646.975
Fondo dottorato di ricerca	5.989.640	2.606.608	8.596.248
Fondo assegni di ricerca	900.000	0	900.000
Fondo rischi da rendicontazione	2.500.000	0	2.500.000
Fondo oneri finanziamento	6.401.667	0	6.401.667
Fondo oneri pluriennali piano strategico	6.000.000	12.500.000	18.500.000

3.2 Obiettivi, risorse e risultati

Nel Piano delle Performance 2015-2017 il legame tra la programmazione strategica ed operativa con quella finanziaria non era stato esplicitato nel dettaglio, aldilà della presentazione dei budget assegnati ai dirigenti per lo svolgimento delle funzioni istituzionali e degli obiettivi di miglioramento. Risulta oggi pertanto non immediato riallocare le risorse umane, logistiche e finanziarie spese per il conseguimento degli obiettivi.

Nell'allegato 3 si riportano per coerenza con le modalità di presentazione del Piano della Performance 2015-2015 i bilanci consuntivi raffrontati a quelli preventivi di ciascuna Area Dirigenziale.

Obiettivo di miglioramento della rendicontazione nel 2016 è un più preciso raccordo tra gli strumenti di pianificazione e controllo strategico, gestionale e finanziario.

Si sintetizzano comunque qui alcuni risultati rilevanti in termini di economicità conseguiti con la realizzazione degli obiettivi di performance:

- La dismissione dei servizi postali appaltati a favore del ritiro da parte di Poste Italiane in tutte le sedi universitarie a partire da novembre 2015 ha generato nei soli ultimi due mesi dell'anno un risparmio pari a 26.169 euro (calcolato sommando il costo orario delle risorse precedentemente deputate a questa attività e dell'auto di servizio) che ha finanziato il potenziamento dei servizi di portierato e vigilanza mediante la redistribuzione del personale (cfr. § 1.3).
- Con il passaggio ad un unico gestore di telefonia si è conseguito un risparmio di circa il 25% sui costi di telefonia mobile e di circa il 40% sulla telefonia fissa (dati da rilevazione efficienza Good Practice 2014 e 2015).
- Il ricorso a gare centralizzate per l'acquisto di beni e servizi promuove ulteriori risparmi.
- Nell'ambito della sostenibilità ambientale, l'adesione alla CET S.c.r.l. – Società Consortile Energia Toscana per i servizi connessi alla nomina del responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia (art. 19 L. 10/1991 s.m.i.) riscontra un primo effetto di risparmio nei costi per l'attribuzione dell'incarico (pari a 22.742,33 per anno, al netto di eventuali attività aggiuntive richieste all'Energy Manager per singoli interventi con computazione economica a sé stante) rispetto al precedente accordo quadro di avvalimento per le attività necessarie alla predisposizione dei piani per l'uso razionale dell'energia stipulato tra l'amministrazione e il Dipartimento di Ingegneria Industriale tra il 2010 e il 2014 (per un importo pari a 80.000 euro per biennio); si rileva inoltre un risparmio di circa il 35% sui costi di riscaldamento e condizionamento (dati da rilevazione efficienza Good Practice 2014 e 2015).

La promozione delle pari opportunità in ogni aspetto della vita accademica, con riguardo alle dimensioni del genere, della disabilità, della razza/etnia, dei gruppi sociali, è tra le missioni che l'Ateneo persegue con serio impegno, connaturata al suo stesso carattere di istituzione pluralistica, indipendente da condizionamenti e ispirata allo sviluppo di un sapere critico attraverso la cooperazione tra culture quale *“fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini”*.¹⁹

Il rifiuto di ogni discriminazione è ribadito in tutti i documenti e gli atti compiuti dall'amministrazione; l'individuazione di specifiche azioni di opposizione ad eventuali ostacoli alle pari opportunità, sebbene non formalmente collocata in ottica di programmazione integrata nel Piano delle Performance 2015-2017, nel 2015 è stata affidata prevalentemente all'intervento del Comitato Unico di Garanzia (CUG), organo di Ateneo deputato dalla normativa vigente *“alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori”*²⁰, con il quale l'amministrazione ha collaborato attivamente all'attuazione delle politiche di pari opportunità.

Su proposta del CUG, il Consiglio di Amministrazione ha approvato in data 19 Dicembre 2014 il Piano delle Azioni Positive 2014-2017 (http://www.unifi.it/upload/sub/pariopp/cug_piano_triennale_azioni_positive_2014_2017.pdf), che, focalizzandosi in particolare sul bilancio di genere, definisce un programma triennale, volto a riconoscere ed abbattere le eventuali diseguaglianze tra donne e uomini, sia in prospettiva interna (attraverso il riequilibrio nelle posizioni lavorative e l'impulso a politiche di conciliazione dei tempi di vita privata e lavorativa) che in prospettiva esterna (con l'adozione di misure che producono effetti tangibili sugli utenti in un'ottica di genere).

L'amministrazione, dietro gli indirizzi strategici del CUG, pur senza prevedere specifici obiettivi di performance per il 2015, ha dunque partecipato operativamente alla realizzazione delle azioni positive, rendicontate dal Comitato nella sua relazione annuale sulle attività svolte, e dei cui risultati si dà evidenza anche in questa Relazione.

Sul fronte del modello organizzativo interno, la Direzione Generale ha consultato il Comitato Unico di Garanzia nel gennaio 2015, in occasione della elaborazione delle Linee Guida per la Riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative; rispetto al benessere organizzativo, il CUG sottolinea in particolare la necessità di valutare l'impatto della riorganizzazione e del riordino degli orari di lavoro sulle attività del personale docente e ricercatore e degli studenti, nonché sulla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Su questo versante l'Amministrazione, coerentemente con l'indirizzo strategico suggerito dal CUG, ha previsto nel Piano Integrato 2016-2018 l'obiettivo di introdurre in via sperimentale il telelavoro, quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che favorisca la conciliazione di vita lavorativa e vita personale e familiare. È, peraltro, importante notare come con questa e con altre azioni programmate per il prossimo triennio (politiche a sostegno degli studenti con disabilità e degli studenti stranieri) l'Ateneo fiorentino dimostri di voler concretizzare una maggiore sinergia tra i temi delle pari opportunità e il ciclo della performance organizzativa, ancora in una visione programmatica coesa sotto ogni aspetto di miglioramento.

Nel corso del 2015 uno sforzo particolare è stato dedicato ad ampliare le basi informative a supporto delle politiche del personale e dell'organizzazione interna, per far emergere eventuali settori di disparità (accesso

¹⁹ Statuto dell'Università degli Studi di Firenze, articolo 1.

²⁰ Art. 57 d.lgs. 165/2010 come modificato dall'art. 21 comma 1 lett. c l. n. 183/2010.

alle posizioni, opportunità di impiego di risorse e godimento di benefici, carriera), analizzandone le cause, in modo da poter impiegare risorse di bilancio in funzione della loro eliminazione.

Sono stati, pertanto, raccolti i dati disaggregati per genere riguardanti il personale docente e ricercatore, il personale tecnico-amministrativo, e gli studenti: i dati mostrano una situazione variegata a seconda del target di analisi. Tra gli studenti, in un quadro di sostanziale equilibrio, le donne sono in lieve maggioranza (58-59%), soprattutto tra i laureati di primo livello (64%); questo dato scende al 50% circa tra i dottori di ricerca. Tra il personale tecnico-amministrativo, le donne compongono il 64% dei dipendenti, e tra i dirigenti sono il 60%; sono solo il 37% dello staff tecnico, ma l'88% dello staff amministrativo.

Per quanto riguarda il personale docente invece si osserva una percentuale di donne generalmente bassa:

Area Disciplinare	Percentuale di donne sul totale			
	PO	PA	RU	RTD
Biomedica	32%	37%	68%	57%
Scienze Sociali	17%	41%	47%	40%
Scientifica	19%	33%	-	40%
Tecnologica	13%	23%	30%	38%
Umanistica	50%	56%	64%	64%

Ugualmente scarsa la presenza di donne negli Organi e nelle strutture dell'Ateneo:

Organi Ateneo	Percentuale di donne sul totale
Consiglio di Amministrazione	33%
Senato Accademico	26%
Dipartimenti	21%
Scuole	40%
Nucleo di Valutazione	33%

Per indagare meglio il fenomeno, nei primi mesi del 2015 è stata effettuata una rilevazione sui percorsi di carriera e la conciliazione vita/lavoro del personale docente e ricercatore. I primi risultati sono stati presentati in conferenze in Italia e all'estero²¹ e pubblicati in un articolo scientifico (Petrucci, Alessandra; Salvini, Maria Silvana; Leonardi, Laura (2015). *Ricerca e genere nell'Ateneo fiorentino. Una proposta di indagine sulle progressioni di carriera in ottica di genere*. In: *Scienza, genere e società: a che punto siamo?*, Trento, novembre 2014, IRPPS, pp. 321-328). Alla base della ricerca vi è l'ipotesi che, sullo sfondo di un contesto sociale diverso dall'attuale, il doppio ruolo richiesto alla donna e la difficoltà di conciliare vita lavorativa e familiare abbiano costituito un ostacolo alla carriera femminile; tuttavia dai dati sopra riportati già emerge un possibile cambiamento nel futuro, laddove studenti e ricercatori a tempo determinato, recentemente entrati nel ruolo, mostrano proporzioni diverse. Al di là dei fini conoscitivi, pertanto, l'indagine si assume il compito di individuare azioni di sostegno alle pari opportunità di genere nell'accesso ai ruoli accademici. Attualmente la rilevazione è in fase di implementazione e verrà estesa al personale tecnico-amministrativo.

Riguardo alla formazione e sensibilizzazione rispetto ai temi delle pari opportunità e non discriminazione, il 25 novembre 2015, in occasione della giornata internazionale sulla violenza contro le donne, il CUG ha organizzato un convegno nell'Aula Magna del Rettorato dal titolo "Il vaccino della ricerca: cultura vs violenza". Il convegno è stato patrocinato dal Comitato Nazionale Italia UN WOMEN (UniTE to End Violence Against Women), organismo delle Nazioni Unite. Il convegno è stato inserito nel piano formativo per il personale dell'Ateneo, allo scopo di favorire la diffusione della cultura di genere e, nello specifico, il

²¹ Prof.ssa Silvana Salvini e Prof.ssa Alessandra Petrucci: Università degli Studi di Firenze, 18 giugno 2015; Fondazione Bruno Kessler di Trento; Laura Leonardi "Academic and Family-life Careers in a Gender Perspective: institutional, cultural and political bias. The outcomes of a survey at the University of Florence", 12th Conference of the European Sociological Association (ESA), "Differences Inequalities and Sociological Imagination, Università di Praga"

contrasto alla violenza di genere.

L'esplicita sollecitazione di un portatore di interesse ha stimolato l'inclusione nel Piano delle Azioni Positive 2014-2017 di un obiettivo con diretto impatto sull'esigenza manifestata di non subire discriminazioni di genere durante il percorso degli studi: l'introduzione del doppio libretto per gli studenti e le studentesse in transizione di sesso. Promuovendo confronti tecnici e a seguito delle deliberazioni degli organi competenti, l'amministrazione ha lavorato alla definizione delle procedure e alla modifica degli applicativi informatici e l'Ateneo di Firenze è oggi in grado di rilasciare agli studenti e alle studentesse che stiano conducendo un processo di mutamento di sesso debitamente certificato, di ottenere un libretto identificativo dello studente in sostituzione dell'originale, che riporta il nome scelto come "alias" corrispondente all'identità sessuale verso la quale lo studente o la studentessa transita. Inoltre, l'Ateneo è in grado di assegnare un nuovo indirizzo di posta elettronica e di consentire allo studente o alla studentessa di utilizzare il nome "alias" per tutti i servizi *online* (iscrizione agli esami, verbalizzazione degli esami, presentazione della domanda di tesi, etc), così evitando ogni possibile discriminazione durante il percorso di studi. L'azione è divenuta una buona pratica che ha suscitato l'interesse di molte altre Università italiane.

Nell'allegato 2 è riportato il piano degli obiettivi strategici relativi alle pari opportunità tratti dal Piano delle Azioni Positive, con le azioni eseguite nel 2015 da parte dell'amministrazione e, laddove possibile, con la specifica delle risorse umane e finanziarie dedicate.

La stesura della Relazione sulla Performance 2015 ha visto il coinvolgimento di diversi attori che hanno contribuito a fornire informazioni e dati utili alla definizione di un nuovo processo di costruzione di questo documento. In particolare nelle azioni di raccolta, elaborazione e analisi del materiale proveniente dalle diverse aree dell'amministrazione è stato coinvolto il personale afferente alle seguenti strutture:

- Staff di Direzione
- Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
- Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione
- Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità, dell'Integrità e della Trasparenza
- Unità di Processo "Bilancio"

Ai fini della redazione dei contenuti, oltre alle indicazioni fornite dall'ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" (Luglio 2015), è stato tratto spunto anche dalle delibere CIVIT n. 5/2012 e 6/2012.

Lo stesso gruppo di attori ha iniziato a seguire gli adempimenti relativi al ciclo di gestione della performance a partire da ottobre 2015, dopo un'attenta revisione da parte della Direzione amministrativa dell'organizzazione di questo processo, che ha portato alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (approvato dal Nucleo di Valutazione 26/01/2016 e adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 05/02/2016) e alla pubblicazione del primo Piano Integrato della Performance 2016-2018 (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5 febbraio 2016).

Eventuali criticità nella stesura di questo documento possono, quindi, riferirsi alla presa in carico di un Piano della Performance 2015-2017 non perfettamente allineato alle nuove logiche programmatiche, tenendo conto che esso rappresenta comunque lo strumento di base su cui misurare i risultati della performance amministrativa.

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La Relazione (oltre alla relativa validazione) costituisce il documento di chiusura di un ciclo di gestione della performance e la conseguente base di partenza per le programmazioni future.

Il ciclo della performance 2015 si è articolato in una serie di passaggi che si sono conclusi nei primi mesi del 2016, attraverso l'approvazione dei seguenti documenti:

ATTIVITA'	TEMPI	RESPONSABILITA'
Approvazione del bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio	19 dicembre 2014	Consiglio di Amministrazione
Approvazione Programma triennale per la trasparenza e integrità	30 gennaio 2015	Consiglio di Amministrazione
Approvazione Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance	27 marzo 2015 29 gennaio 2016 (nuova versione)	Consiglio di Amministrazione
Approvazione del Piano Performance 2015 - 2017	27 marzo 2015	Consiglio di Amministrazione
Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale	27 marzo 2015 (Piano delle Performance) 27 luglio 2015 (Pesatura obiettivi)	Consiglio di Amministrazione
Assegnazione degli obiettivi al personale Dirigente e categoria EP (Responsabili Amministrativi di Dipartimento)	27 marzo 2015 (Piano delle Performance) – 15 aprile 2015 o all'atto di conferimento dell'incarico	Direttore Generale

Assegnazione dei progetti di produttività	Entro il 30 aprile 2015	Dirigenti
Monitoraggio intermedio	Settembre 2015	Direttore Generale
Verifica del raggiungimento dei risultati e valutazione delle prestazioni individuali	Entro 31 marzo 2016	Direttore Generale e Dirigenti
Relazione sulla Performance 2015 (Comunicazione al Nucleo di Valutazione degli esiti della valutazione)	23 giugno 2016	Consiglio di Amministrazione

5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

A completamento delle analisi fatte nei capitoli precedenti, si riportano qui di seguito alcuni spunti di riflessione emersi durante le varie fasi di gestione del ciclo della performance, inclusa quella attuale che, alla luce dei nuovi documenti adottati per la programmazione futura, permette una rilettura ancora più critica e profonda di quanto è stato svolto in passato. Va puntualizzato che l'amministrazione si è impegnata nel processo di revisione e sviluppo del ciclo della performance già a partire dal 2015, identificando nuovi metodi di lavoro e avviando uno studio per determinare idonei strumenti informativi a supporto della programmazione, pianificazione e rendicontazione degli obiettivi.

Tuttavia appare onesto osservare già alcuni parziali miglioramenti nell'approccio: la disponibilità di un sistema di misurazione e valutazione approvato e condiviso ha permesso l'applicazione di taluni principi di analisi dei risultati nonostante la sua adozione sia avvenuta a posteriori rispetto alla programmazione; la rilettura del Piano delle Performance 2015-2017 nella prospettiva degli ambiti di valutazione previsti dalla normativa e lo sforzo di collegamento tra il piano degli obiettivi e gli indicatori economico-finanziari, di trasparenza e pari opportunità getta luce sulle interconnessioni immancabili tra questi aspetti, ancorchè non sempre chiaramente definite a monte; il costante riferimento alle esigenze degli stakeholder ha guidato sia la pianificazione che la rendicontazione.

Di seguito viene riportata una breve analisi critica dei punti di forza e di debolezza riferiti ad alcuni aspetti peculiari della gestione del sistema di misurazione e valutazione dei risultati organizzativi e individuali.

Obiettivi

Punti di forza:

- ✓ *Collegamento non solo formale (sebbene non sempre esplicitato) con gli ambiti della trasparenza e delle pari opportunità*
- ✓ *Maggiore coinvolgimento dei dirigenti nella definizione degli obiettivi da perseguire, collegamento che si traduce nel rapporto di reciprocità tra gli indirizzi gestionali riferiti al Direttore Generale e la loro attuazione in capo ai dirigenti.*
- ✓ *Riduzione del numero complessivo degli obiettivi assegnati con l'intento di selezionare solo quelli realmente performanti;*
- ✓ *Assegnazione di obiettivi trasversali (coinvolgimento di più aree dirigenziali).*

Punti di debolezza:

- *In alcuni casi la descrizione dell'obiettivo è risultata troppo vaga e non chiaramente definita;*
- *Gli obiettivi non sono stati accompagnati da idonei indicatori e target di riferimento per misurarli;*
- *La mancanza di un sistema di budgeting per obiettivi costituisce un forte limite sia alla fase di pianificazione che di rendicontazione della performance;*
- *È necessario delineare meglio il concetto di performance organizzativa come risultato di per sé*

valutabile e da legare alla performance individuale del responsabile dell'unità organizzativa rilevante

Misurazione dei risultati

Punti di forza:

- *Programmazione di momenti di monitoraggio in itinere*

Punti di debolezza:

- ✓ *Mancanza di adeguati strumenti informativi e informatici per la raccolta sistematica dei dati e la loro elaborazione*

Tempi

Punti di debolezza:

- ✓ *Lieve prolungamento dei tempi per l'assegnazione degli obiettivi*

Comunicazione

Punti di forza:

- *Avvio del processo di diffusione dell'informazione sulla programmazione e gestione degli obiettivi e sulla valutazione del loro raggiungimento*

Punti di debolezza:

- ✓ *Mancanza di formazione specifica sul tema della programmazione e valutazione dei risultati con tutto il personale tecnico-amministrativo*

A livello generale si può rilevare che c'è stata una maggiore attenzione da parte degli Organi di Governo e della Direzione alle attività di programmazione, ma rimangono ancora delle lacune rispetto al limitato numero di risorse umane dedicate al processo di pianificazione e controllo dell'Ateneo e alla modesta diffusione della cultura della misurazione e valutazione dei risultati. A questo si aggiunge la necessità di rafforzare il collegamento tra la pianificazione degli obiettivi e l'allocatione delle risorse finanziarie, oltre alla definizione di indicatori idonei a misurare correttamente i risultati attesi e alla creazione di una piattaforma informatica che permetta la raccolta e la gestione delle informazioni utili all'organizzazione dell'intero ciclo delle performance.