



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Anno 2014

Adottata con delibera del CdA del 24 luglio 2015

<i>Premessa</i>	3
SEZIONE I - Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni	
<i>1.1 Il contesto esterno di riferimento</i>	5
<i>1.1.1 Il contesto normativo</i>	6
<i>1.1.2 Offerta formativa e dimensione internazionale della didattica</i>	7
<i>1.1.3 Il contesto economico e il mercato del lavoro</i>	8
<i>1.1.4 Altri dati</i>	10
<i>1.2 I principali risultati raggiunti</i>	12
<i>Formazione</i>	12
<i>Ricerca</i>	16
<i>Terza missione</i>	19
<i>Pari opportunità e Bilancio di genere</i>	24
<i>1.3 Ostacoli e opportunità</i>	25
SEZIONE II - Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	
<i>2.1 La Performance organizzativa</i>	26
<i>2.2 La Performance individuale</i>	34
<i>2.2.1 Il Direttore Generale</i>	34
<i>2.2.2 I Dirigenti</i>	35
<i>2.2.2.1 Declinazione degli obiettivi</i>	35
<i>2.2.2.2 Rendicontazione e valutazione degli obiettivi</i>	38
SEZIONE III - Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	39
<i>3.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</i>	39
<i>3.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance</i>	39
Allegato 1 <i>Relazione del Direttore Generale 2014</i>	
Allegato 2 <i>Relazioni dei Dirigenti 2014</i>	
Allegato 3 <i>Delibera n. 11 del 16/7/2015 del Nucleo di Valutazione</i>	

In data 2 febbraio 2014 vi è stata una successione nell'incarico di Direttore Generale. Nelle more di tale cambiamento, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 dicembre 2013, aveva deliberato la proroga della redazione del Piano delle Performance 2014/2016, in scadenza al 31 gennaio 2014, al 31 marzo 2014.

Il neo insediato Direttore Generale ha di fatto avuto la committenza politica di redigere primariamente il Piano Strategico triennale, la cui redazione era già prevista nel Piano delle Performance 2013/2015 e rimasta inevasa. Da esso infatti sarebbero dovuti discendere il Piano delle Performance 2014/2016 e i correlati obiettivi dell'organizzazione e individuali.

Tale priorità ha caratterizzato fin da subito l'attività del Direttore e costituito, al contempo, obiettivo principale dei Dirigenti. Tale obiettivo ha avuto come esito un documento dal titolo *"Linee di Programma per la redazione del Piano strategico 2013/2015"*. Esso ha un'impostazione più metodologica che contenutistica stante anche l'approssimarsi della fine del periodo di riferimento e il contestuale avvio di un notevole processo di riorganizzazione.

Il lavoro è stato finalizzato ad un esercizio di redazione collegiale sul quale poter individuare nella fase a regime la pianificazione strategica. Il documento è stato approvato dagli Organi in data 19 dicembre 2014 ed ha costituito la piattaforma per l'elaborazione del Piano delle Performance 2015/2017 portato in approvazione in data 27 marzo 2015, unitamente alla proposta di *"Sistema di misurazione e valutazione della performance"*.

Contemporaneamente, il neo insediato Direttore, dopo un periodo di serrate analisi del contesto organizzativo, portava all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, in data 30 maggio 2014, una comunicazione nella quale, in ragione delle priorità di intervento proponeva nuove azioni per l'incremento della performance amministrativa. Gli ambiti analizzati per i primi interventi, condivisi dal Consiglio di Amministrazione, venivano tradotti in un'ulteriore indicazione di obiettivi ai Dirigenti, già coinvolti nella redazione delle Linee guida per il Piano Strategico 2013/2015 e nella prosecuzione aggiornata degli obiettivi rimasti inevasi dal Piano delle Performance 2013/15.

Contemporaneamente l'attività direzionale, su preciso mandato politico, compiva azioni organizzative – di cui nel seguito si darà puntuale atto – per un maggior allineamento delle funzioni amministrative dal centro governate rispetto a quelle svolte a livello dipartimentale, oggetto di più recente e profonda riorganizzazione a seguito dell'attuazione della riforma Gelmini e delle relative declinazioni statutarie.

In data 18 luglio 2014, e già in piena attività operativa – di cui si darà traccia – il Direttore Generale riceveva dal Consiglio di Amministrazione per l'anno 2014 i nuovi obiettivi; essi erano formulati come *"Integrazione al Piano delle Performance 2013"*.

Anche i nuovi obiettivi assegnati a luglio 2014 sono stati condivisi con i Dirigenti di Ateneo e con i Responsabili Amministrativi di Dipartimento, frattanto divenuti parte integrante di una matrice professionale costituita con Decreto del Direttore Generale, 23 luglio 2014, n. 2174 - prot. n. 58833.

Dal punto di vista formale, ancorché – come si evidenzierà – non siano mancati gli aspetti e i contenuti sostanziali ad esso ricollegati, nell'anno 2014 non è stato aggiornato il Piano triennale delle Performance 2014/2016, avendo il neo incaricato Direttore Generale o concluso le previsioni prioritarie già dichiarate e rimaste inevase (Piano Strategico) o ricevuto obiettivi di rinnovato impulso, di per sé propedeutici alla stesura di documenti programmatici.

Ciò posto, la presente relazione sulle performances viene redatta con la duplice finalità di dare evidenza degli obiettivi ricevuti e perseguiti dal Direttore Generale e dallo stesso conferiti ai Dirigenti nonché di assecondare l'*iter* normativo indicato dall'art. 10 del D.Lgs 150/2009.

La 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" con riferimento al periodo 1 gennaio 2014/ 31 dicembre 2014. La Relazione intende evidenziare "a consuntivo" i risultati organizzativi ed individuali raggiunti dall'Amministrazione nel corso dell'anno 2014 e costituisce perciò il principale momento di verifica circa il raggiungimento degli obiettivi fissati nei documenti di indirizzo politico e di programmazione strategica.

Il processo seguito nella redazione della presente 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.

SEZIONE I - Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

In questa sezione viene presentato un quadro sintetico del contesto esterno nel quale l'Ateneo di Firenze si è trovato ad operare, con indicazione delle criticità e delle opportunità emerse in termini di miglioramento dell'azione amministrativa nel suo complesso.

1.1 Il contesto esterno di riferimento

Il contesto in cui il sistema universitario italiano e l'Università di Firenze si trovano ad operare è caratterizzato dalla perdurante **crisi economico-finanziaria** che ha investito il Paese: essa ha determinato pesanti ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca, in particolare si è registrato una significativa riduzione delle risorse assegnate.

A seguire i dati relativi all'FFO 2014 per il nostro Ateneo:

ASSEGNAZIONE FFO 2014

	Stanzamenti Firenze	Stanzamenti nazionali	% Firenze su stanziamento nazionale
Quota base 2014	174.675.991	5.085.710.208	3,43%
Piano Associati (2011, 2012 e 2013)	6.382.516	171.748.716	3,72%
Quota premiale 2014	45.176.329	1.215.000.000	3,72%
<i>VQR</i>	33.859.315	850.500.000	3,98%
<i>Politiche di reclutamento</i>	7.111.928	243.000.000	2,93%
<i>Internazionalizzazione</i>	4.205.086	121.500.000	3,46%
Quota perequativa 2014	2.876.834	105.000.000	2,74%
Altre assegnazioni	10.279.746	252.301.673	4,07%
TOTALE	239.391.416	6.829.760.597	3,51%

BILANCIO PREVENTIVO 2014

Uscite		Entrate	
Costi del personale	266.063.261	Proventi per la didattica	53.900.678
<i>Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</i>	202.721.790	Proventi da ricerche commissionate e trasf. Tecn.	15.548.442
<i>Costi del personale dirigente e TA</i>	63.341.471	Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	980.000
Costi della gestione corrente	83.092.638	Contributi MIUR e altre amministrazioni centrali	252.217.801
Ammortamenti e svalutazioni	5.050.000	Contributi Regioni e Province autonome	6.275.416
Accantonamenti, rischi ed oneri	4.400.000	Contributi altre amministrazioni locali	4.238.000
Oneri diversi di gestione	8.232.887	Contributi UE e altri organismi internazionali	9.401.095
Proventi ed oneri finanziari	3.000.000	Contributi da Università	261.000
Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite, anticipate	500.000	Contributi da altri (pubblici)	5.762.460
Conto progetti	76.311.937	Contributi da altri (privati)	11.775.900
TOTALE	446.650.723	Proventi da risorse patrimoniali	209.000
		Proventi da trasferimenti	30.644.812
		Altri proventi	55.426.119
		Proventi finanziari	10.000
		TOTALE	446.650.723

1.1.1 Il contesto normativo

Le scarsità relative di risorse destinate al Sistema, nel corso del 2012 ha stimolato soprattutto la produzione di interventi normativi in grado di accompagnare la prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei. Si fa riferimento in particolare: - al decreto legislativo 18/2012 che introduce il **sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica**, del **bilancio unico** e del bilancio consolidato nelle università - al decreto legislativo 49/2012 che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei; esso ha previsto inoltre l'introduzione del **costo standard unitario di formazione per studente** a cui collegare l'attribuzione di una percentuale dell'FFO e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento degli atenei - al decreto legge 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*) - alla legge di stabilità 2013 (Legge 24 dicembre 2012 n. 228).

Il contesto in cui operano gli Atenei è stato inoltre fortemente innovato dalla normativa sulla **valutazione** e dall'introduzione di parametri premiali per l'attribuzione di risorse. Esse tuttavia non hanno valore aggiuntivo ma ridistribuiscono con logiche diverse le risorse comunque dedicate al finanziamento ordinario.

In questo contesto si ricordano in particolare:

- il D.Lgs. 19/2012 che introduce norme per la **valorizzazione dell'efficienza delle università** con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione.
- il documento ANVUR del 9 gennaio 2013 (che modifica in parte il precedente documento del 24 luglio 2012) che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- il D.M. 47/2013 che disciplina l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.

Tutti gli interventi normativi sopracitati, così come quelli che risalgono agli anni precedenti - in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010 - stanno operando una profonda trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo: tale sforzo, dato il momento di scarsità di risorse, deve essere condotto a isorisorsa.

E' innegabile tuttavia che tali interventi, se non si tradurranno soltanto in un appesantimento burocratico, costituiranno un'opportunità per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi, ad elevare la qualità della propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo, ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale.

Il quadro degli interventi normativi sopra citati ed i parametri di attribuzione del fondo introdotti, spostano l'attenzione sulla capacità attrattiva degli studenti, sull'offerta formativa, sulla relazione fra formazione e mondo del lavoro, nonché sulla dimensione internazionale della didattica.

Per questo motivo, l'analisi del contesto si avvia dall'esame di questo ambito per aprirsi, poi, alle altre dimensioni accademiche.

1.1.2 Offerta formativa e dimensione internazionale della didattica

ISCRITTI E OFFERTA FORMATIVA

Tavola Iscritti e corsi attivi con almeno 1 iscritto - AA.AA. 2011/12-2013/14.

Corsi in offerta	2013/14		2012/13		2011/12	
	Totale	di cui stranieri	Totale	di cui stranieri	Totale	di cui stranieri
Corsi di laurea triennale, a Ciclo Unico e Vecchio Ordinamento	42.371	2.994	43.193	2.902	44.986	2.877
Corsi di laurea magistrale e specialistica	8.069	628	7.998	553	8.236	427
Master I livello	722	63	774	65	538	21
Master II livello	490	97	354	18	432	20
Scuole di Specializzazione	1086	26	1182	32	1020	29
Dottorati	1014	129	960	115	1066	97
Corsi di Perfezionamento	784	24	698	39	808	18
Totale	54.536	3.961	55.159	3.724	57.086	3.489

Corsi in offerta	Corsi attivati con almeno 1 iscritto		Corsi attivati con almeno 1 iscritto		Corsi attivati con almeno 1 iscritto	
	di cui a Ciclo Unico	di cui a Ciclo Unico	di cui a Ciclo Unico	di cui a Ciclo Unico	di cui a Ciclo Unico	di cui a Ciclo Unico
Corsi di laurea triennale, a Ciclo Unico e Vecchio Ordinamento	63	8	63	8	63	8
Corsi di laurea magistrale e specialistica	63		63		66	
Master I livello	33		25		24	
Master II livello	28		23		31	
Scuole di Specializzazione	43		50		48	
Dottorati	25		33		37	
Corsi di Perfezionamento	29		30		37	
Totale	284	8	287	8	306	8

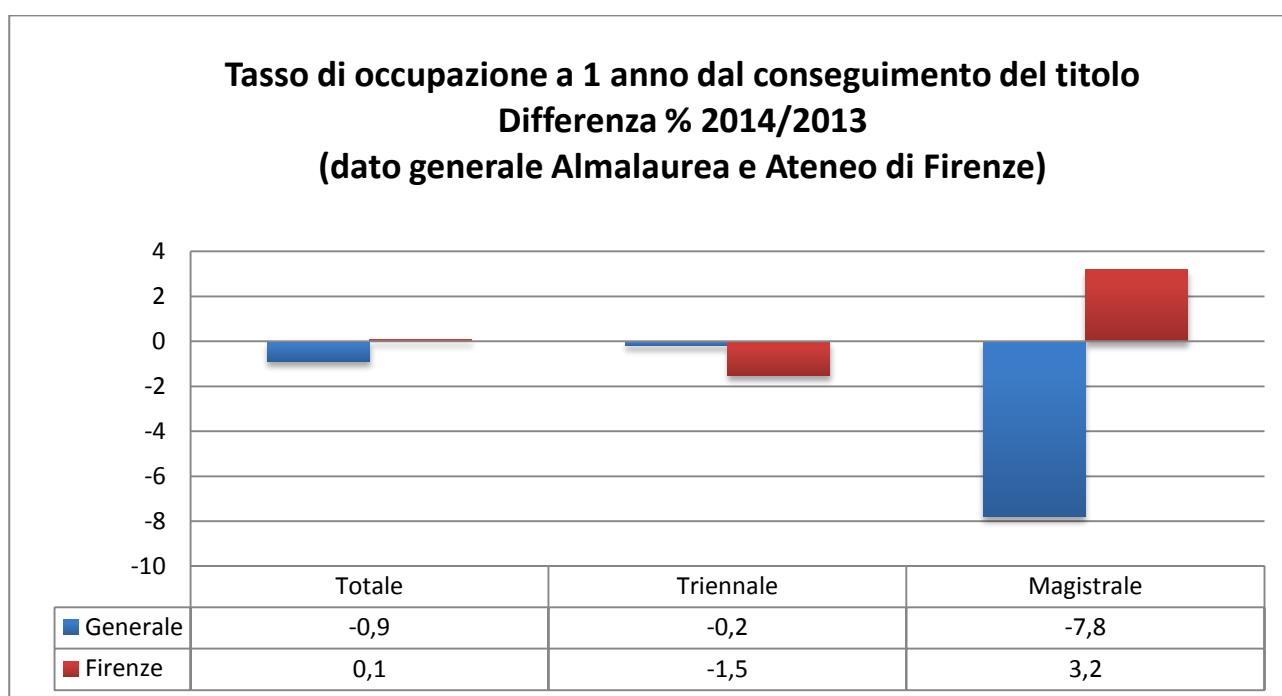
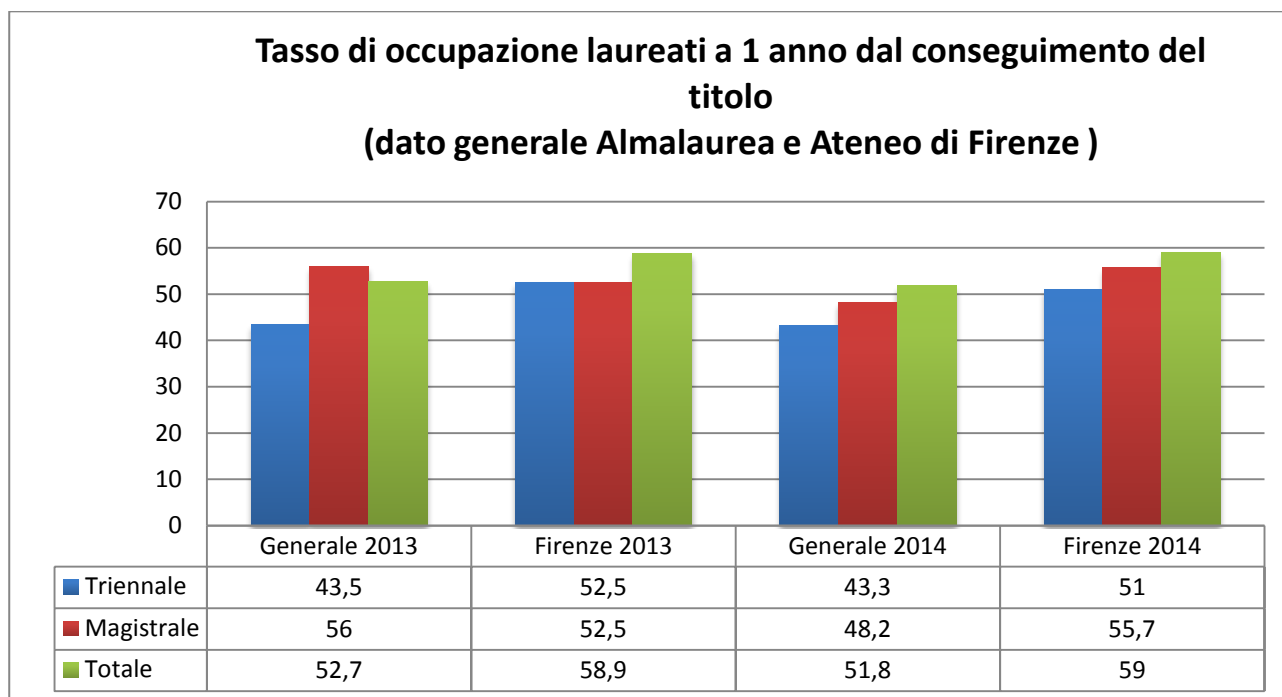
INTERNAZIONALIZZAZIONE

MOBILITA' IN ENTRATA E USCITA NEI CORSI DI LAUREA AA.AA. 2011/12 - 2013/14			
	2011/12	2012/13	2013/14
MOBILITA' IN INGRESSO (INCOMING)	1.174	1.066	1.196
MOBILITA' IN USCITA (OUTGOING)	657	710	840
Totale	1.831	1.776	2.036

1.1.3 Il contesto economico e il mercato del lavoro

I tassi occupazionali a 1 e a 5 anni dalla laurea

A un anno dalla laurea metà dei neodottori fiorentini ha trovato lavoro. E' la fotografia che emerge dal XVII rapporto di Almalaurea sulla condizione occupazionale dei laureati dell'Università di Firenze.



L'indagine ha coinvolto a livello nazionale quasi 490mila laureati di 65 università aderenti al Consorzio Almalaurea e ha riguardato, fra l'altro, i laureati, di primo e di secondo livello, del 2013 e del 2009 intervistati rispettivamente a uno e cinque anni dal conseguimento del titolo. Nella rilevazione sono stati coinvolti complessivamente 14.765 laureati dell'Università di Firenze.

I laureati di Firenze del 2013 alla prova del lavoro

Triennali

Il tasso di occupazione dei neolaureati triennali supera il 47%, a fronte del 41% della media nazionale. Tra gli occupati triennali dell'Università di Firenze, il 34% è dedicato esclusivamente al lavoro, mentre il 14% coniuga la laurea magistrale con il lavoro.

Chi continua gli studi per conseguire la laurea magistrale è circa il 48% (la media nazionale è del 54%): fra questi, il 35% è impegnato esclusivamente nella laurea magistrale. Il 14%, non lavorando e non essendo iscritto alla laurea magistrale, si dichiara alla ricerca di lavoro.

Considerando gli occupati di primo livello di Firenze, 31 laureati occupati su cento hanno un lavoro stabile (contratti a tempo indeterminato e lavoro autonomo), la media nazionale è del 33%. Il guadagno dei laureati fiorentini occupati è in media di 923 euro mensili. A livello nazionale è di 1.008 euro.

Magistrali

Tra i laureati magistrali, a dodici mesi dalla conclusione degli studi, risulta occupato il 58%, un valore ancora una volta superiore alla media nazionale del 56%. Il 15% dei laureati continua la formazione (a livello nazionale è il 14%), il 27% è in cerca di lavoro; a livello italiano la percentuale è pari al 30,5%. A un anno dal conseguimento del titolo, 34 laureati occupati fiorentini hanno un lavoro stabile, in linea con la media nazionale (34%). Il guadagno è di 1.001 euro mensili, contro i 1.065 del complesso dei laureati italiani.

A cinque anni dalla laurea

L'indagine sulle performance occupazionali a cinque anni dal conseguimento del titolo si concentra sui laureati magistrali del 2009: l'82,5% è occupato, valore lievemente superiore alla media nazionale, pari all'81%. Il 7,8% risulta invece ancora impegnato nella formazione (è il 6,5% a livello nazionale) e circa il 10% cerca lavoro, contro il 12% dei laureati italiani. La quota di occupati stabili cresce sensibilmente tra uno e cinque anni dal titolo, raggiungendo il 69% degli occupati (è il 70% a livello nazionale) e le retribuzioni arrivano a 1.343 euro mensili, in linea con il dato nazionale (1.356 euro).

1.1.4 Altri dati

PERSONALE DOCENTE

PERSONALE DOCENTE IN SERVIZIO PER RUOLO E ANNO DATI AL 31/12 DI CIASCUN ANNO			
RUOLO	2012	2013	2014
PROFESSORI ORDINARI	536	503	456
PROFESSORI ASSOCIATI	584	557	591
RICERCATORI UNIVERSITARI	625	607	552
RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO (RD e RM)	106	103	109
TOTALE	1.851	1.770	1.708

PERSONALE DOCENTE IN SERVIZIO PER RUOLO E GENERE DATI AL 31/12/2014			
RUOLO	Uomini	Donne	Totale
PROFESSORI ORDINARI	342	114	456
PROFESSORI ASSOCIATI	374	217	591
RICERCATORI UNIVERSITARI	273	279	552
RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO (RD e RM)	58	51	109
TOTALE	1.047	661	1.708

ASSUNZIONI, CESSAZIONI E PASSAGGI DI RUOLO - ANNO 2014				
RUOLO	ASSUNZIONI	CESSAZIONI	PASSAGGI DI RUOLO	
			ENTRATE	USCITE
PROFESSORI ORDINARI	0	47	0	0
PROFESSORI ASSOCIATI	9	23	48	0
RICERCATORI UNIVERSITARI	0	7	0	48
TOTALE	9	77	48	48

PERSONALE TECNICO/AMMINISTRATIVO

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DIPENDENTE IN SERVIZIO PER RUOLO E ANNO DATI AL 31/12 DI CIASCUN ANNO			
RUOLO	2012	2013	2014
DIRIGENTI	9	8	7
EP	131	135	137
D	503	493	489
C	802	797	803
B	48	46	43
TOTALE	1.493	1.479	1.479

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO IN SERVIZIO PER RUOLO E GENERE DATI AL 31/12/2014			
RUOLO	Uomini	Donne	Totale
DIRIGENTI	4	3	7
EP	55	82	137
D	174	314	488
C	269	531	800
B	23	20	43
TOTALE	525	950	1.475

ASSUNZIONI, CESSAZIONI E PASSAGGI DI RUOLO DEL PERSONALE TECNICO AMM.VO A TEMPO INDETERMINATO - ANNO 2014				
RUOLO	ASSUNZIONI	CESSAZIONI	PASSAGGI DI RUOLO	
			ENTRATE	USCITE
DIRIGENTI	0	1	0	0
EP	0	0	2	0
D	5	11	4	2
C	17	7	0	4
B	0	3	0	0
TOTALE	22	22	6	6

1.2 I principali risultati raggiunti

Formazione

Al fine di fornire un quadro sintetico ma eloquente delle più significative attività legate all'ambito della formazione, si rappresenta quanto segue.

La competente Area di Ateneo ha adempiuto all'importante compito di **ridefinire l'offerta formativa di Ateneo sulla base di un piano triennale costruito sulle risorse a disposizione e sulle procedure di accreditamento attuali e future dei corsi di studio**. In particolare, come previsto dal D.M. 1059 del 23/12/2013, ai fini dell'istituzione di nuovi corsi da parte delle Università statali occorre rispettare precisi parametri relativi alla sostenibilità economico-finanziaria. L'attivazione di nuovi corsi di studio si basa infatti sul rispetto di un indicatore di ateneo determinato in base ai limiti alle spese di personale e alle spese per indebitamento di cui al D.lgs 49/2012, calcolato sulla base dei dati risultanti al 31/12 dell'anno precedente a quello di attivazione del corso. Da tali calcoli, piuttosto complessi, è risultato che il nostro Ateneo aveva la possibilità di attivare, per il 2014, fino ad un massimo di 3 corsi aggiuntivi.

Sulla base di ciò, la Commissione Didattica d'Ateneo ha proposto agli Organi l'istituzione dei seguenti due nuovi corsi:

- Corso di laurea magistrale in Economics and Development – Economia politica e sviluppo economico (classe LM/56), **tenuto in lingua inglese**;
- Corso di laurea magistrale in Psicologia Clinica e della Salute e Neuropsicologia (classe LM/51).

Riguardo invece al processo di **valutazione della didattica**, con specifico riferimento alla scheda SUA-CdS, gli uffici centrali (Area Didattica e SIAF), con il supporto tecnico di CINECA, hanno provveduto al trasferimento dei documenti relativi alla programmazione didattica da U-GOV alla scheda SUA-CdS, nonché ai successivi controlli per le eventuali rettifiche/integrazioni, di concerto con le Scuole interessate

Gli uffici hanno inoltre supportato il Presidio di Qualità in ordine alla verifica della copertura degli insegnamenti nei singoli corsi di studio, verificando in particolare eventuali affidamenti a ricercatori entro il tetto massimo previsto di 90 ore e la media delle 90 ore dei docenti di ruolo nei SSD per i quali sono attribuiti insegnamenti ai ricercatori o si prevedono contratti.

Dai controlli finora effettuati emergono alcune situazioni di SSD in cui non risulta raggiunta la soglia delle 90 ore; tali casi sono stati segnalati dal Presidio alla Commissione Didattica, che ne ha informato i Presidenti delle Scuole.

Il Presidio di Qualità si è quindi impegnato con il Consiglio di amministrazione a continuare il monitoraggio, in collaborazione con gli uffici, fino alla chiusura della Scheda SUA CdS.

Relativamente alla sezione "Qualità" della SUA CdS, gli uffici competenti hanno provveduto al completamento della "SUA – Sezione "Qualità" in base delle informazioni fornite dalle Scuole e dai Corsi di Studio mediante appositi format predisposti dagli uffici.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la programmazione dei posti nei corsi di studio stabilita a livello locale (d'Ateneo), completando il quadro dei corsi ad accesso programmato già chiuso in banca dati entro il 28 febbraio 2014, come richiesto dal Ministero ai fini della assegnazione anticipata dei posti ai singoli atenei per lo svolgimento delle prove di ammissione entro la metà di aprile.

Un altro importante risultato ha riguardato la predisposizione di progetti per la **programmazione triennale** le cui linee generali d'indirizzo e i cui obiettivi per il **triennio 2013-2015** sono stati definiti dal MIUR nel Decreto Ministeriale del 15 ottobre 2013 n. 827.

L'art. 2 del suddetto Decreto prevede che la programmazione del sistema universitario nazionale sia finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

a) **Promozione della qualità del sistema universitario**, raggiungibile con azioni di **miglioramento dei servizi per gli studenti**, tra cui orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi, di **promozione dell'integrazione territoriale** anche al fine di potenziare la **dimensione internazionale** della ricerca e della formazione, di **incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico** anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante.

b) **Dimensionamento sostenibile del sistema universitario**, da perseguire attraverso la realizzazione di **fusioni tra due o più università** e la realizzazione di **modelli federativi** di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite, il **riassetto dell'offerta** formativa.

Lo stesso DM n. 827 ha stabilito che l'ammontare delle risorse finanziarie attribuibili a ciascun Università non può superare, nel triennio 2013-2015, il 2.5% di quanto attribuito col Fondo di Finanziamento Ordinario 2012 con un budget nazionale complessivo per i tre anni di 173.4 Milioni di euro. Per l'Università degli Studi di Firenze le massime risorse finanziarie ottenibili ammontavano a € 6.126.673,00 così come riportato nella banca dati del MIUR dedicata alla presentazione telematica dei progetti per i quali si richiede il finanziamento.

Per i progetti ammessi al finanziamento i fondi verranno assegnati su quote annuali in base al raggiungimento degli specifici obiettivi indicati dall'Ateneo. Nel caso di raggiungimento/superamento del target stabilito verrà assegnato il 100% della quota annuale, altrimenti verrà erogata una quota direttamente proporzionale alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Al fine di definire i progetti di Ateneo a valere sui fondi della Programmazione triennale 2013-2015, è stato attivato un gruppo di lavoro coordinato dal dott. Vincenzo De Marco, delegato del Direttore Generale, a cui hanno partecipato i Prorettori Poggi e Nozzoli, il Delegato all'Orientamento in ingresso, prof.ssa Sandra Furlanetto, il Delegato all'Orientamento in uscita, prof.ssa Paola Lucarelli, i Dirigenti Garibotti, Maraviglia e Mugnai, con il supporto degli uffici interessati. Dopo alcune riunioni istruttorie, avuto riguardo degli obiettivi fissati nelle linee guida ministeriali, si è scelto di puntare su alcuni progetti innovativi già avviati dall'Ateneo nell'anno 2013, che rappresenta peraltro l'anno 1 della Programmazione, oltre a risultare coerenti con gli obiettivi nazionali.

Relativamente ai progetti presentati al Ministero, l'Ateneo ha deciso di puntare sulle seguenti linee di intervento, riconducibili ai seguenti obiettivi e azioni:

1.1. OBIETTIVO PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI PER GLI STUDENTI

Progetto/linea di intervento in materia di Orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro

1.2. OBIETTIVO PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI PER GLI STUDENTI

Progetto/linea di intervento in materia di Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti

1.3. DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

REALIZZAZIONE DI MODELLI FEDERATIVI DI UNIVERSITÀ SU BASE REGIONALE O MACROREGIONALE FERME RESTANDO L'AUTONOMIA SCIENTIFICA E GESTIONALE DEI FEDERATI NEL QUADRO DELLE RISORSE ATTRIBUITE

Progetto/linea di intervento in materia di Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca

Relativamente ai budget per la realizzazione dei suddetti progetti, si riepiloga di seguito il quadro d'insieme:

Progetti	Finanziamento richiesto al MIUR	Cofi Ateneo	Budget complessivo	Budget MINIMO
Prog. 1	4.000.000,00	670.000,00	4.670.000,00	3.150.000,00
Prog. 2	1.276.673,00	300.000,00	1.576.673,00	1.100.000,00
Prog. 3	850.000,00	150.000,00	1.000.000,00	750.000,00
Totali	6.126.673,00	1.120.000,00	7.246.673,00	5.000.000,00

Per quanto riguarda la quantificazione dei finanziamenti da richiedere al Ministero, oltre a quanto specificato all'interno dei singoli progetti, si evidenzia, relativamente al progetto 1 le seguenti voci di spesa a preventivo:

per l'orientamento in ingresso:

Test predisposizione, stampa ed elaborazione – 70.000 euro

Test assegno di ricerca biennale – 50.000 euro (statistica)

Test assegno di ricerca – 25.000 euro (matematica e fisica)

Test assegno di ricerca – 25.000 euro (comprensione del testo e conoscenza lingua)

Test assegno di ricerca – 25.000 euro (Biologia e chimica)

Test assegno di ricerca – 25.000 euro (logica)

Formazione docenti Ateneo e delle Scuole – 20.000 euro

Formazione tutor – 20.000 euro

Personale esterno da dedicare a seminari per studenti – 20.000 euro

Progettazione e realizzazione di video e materiale informativo di Ateneo e delle singole scuole - 130.000 euro

Organizzazione momenti informativi - Un giorno all'università, Orientamento alle Oblate, lo studio a Firenze open day – 300.000 euro

Spese per missioni e altri saloni – 200.000 euro

Stampa materiale informativo – 40.000 euro

Tutor per orientamento itinerante – 30x3.000= 90.000 euro

Costo Totale (compreso cofinanziamento): 1.040.000 euro

Per l'orientamento in itinere:

Progettazione Questionari - assegno di ricerca annuale - 25.000 euro

Predisposizione, stampa ed elaborazione questionari – 20.000
 Formazione tutor, docenti e personale tecnico amministrativo – 30.000 euro
 Indagine sulle cause di abbandono grave - assegno di ricerca annuale – 25.000
 Tutor 300 x 2.000= 600.000
 Tutor 300 x 4.000 = 1.200.000
 Borse di studio – 50 x 5.000 x 2 = 500.000 euro
 Costo Totale: 2.400.000 euro

Per l'orientamento in uscita:

Le voci di spesa previste per il progetto si riferiscono prevalentemente all'acquisizione di collaborazioni esterne di esperti di comunicazione, coaching, counseling, innovazione, autoimprenditorialità, e servizi di consulenza di vario genere, nonché di tutor che collaborano all'erogazione dei servizi ed al monitoraggio.

Costo previsto: 1.230.000 euro

Totale

1.040.000 + 2.400.000 + 1.230.000 = 4.670.000 euro

Tutto ciò considerato, il Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2014 ha approvato i tre progetti e il relativo piano di riparto.

La programmazione di Ateneo è stata approvata dal MIUR con Decreto 4 dicembre 2014, n. 889 e, ai fini di avviare la realizzazione degli obiettivi strategici in essa previsti, nelle more dell'attribuzione del finanziamento, il Consiglio di Amministrazione ha destinato alla realizzazione dei programmi parte delle risorse derivanti dall'avanzo di amministrazione del consuntivo 2013 approvato in data 18 luglio 2014.

Pertanto, nelle more dell'assegnazione del Miur, il Consiglio di amministrazione del 28 novembre 2014 ha approvato la seguente ripartizione delle risorse disponibili nell'ambito delle attività relative all'orientamento in ingresso, itinere ed uscita, che tenga conto delle previsioni suddette (privilegiare l'orientamento in itinere) e con una eguale ripartizione, della parte residua; tra orientamento in ingresso e in uscita:

Orientamento	2013	2014	2015	TOTALE
Entrata		€ 187.500	€ 187.500	€ 375.000
Itinere		€ 1.200.000	€ 1.200.000	€ 2.400.000
Uscita		€ 187.500	€ 187.500	€ 375.000
				€ 3.150.000

In particolare, riguardo alle attività di orientamento in itinere, si propone di suddividere le risorse a disposizione in 2 anni:

- € 1.200.000, già disponibili nel bilancio 2014 (e spendibili per tutto l'anno 2015)
- € 1.200.000, da impegnare nel 2015 per la reiterazione dell'intervento che di seguito si illustra.

Ciò ha consentito di far partire entro l'anno 2014 il bando per il reclutamento di 268 tutors per orientamento in itinere per l'A.A. 2014/15.

L'operazione sarà quindi reiterata per l'a.a. 2015/2016.

Le borse, messe a disposizione per ciascun anno accademico, prevedono un impegno pari a 400 ore per gli studenti iscritti ai corsi di studio magistrali e magistrali a ciclo unico (con una media di 20 ore a settimana) e

a 600 ore per i dottorandi (con una media di 10 ore a settimana) a fronte di un corrispettivo lordo pari, rispettivamente, a € 4.000 e € 6.000.

Le borse sono state ripartite fra i corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico assegnando a ciascun corso una quota fissa pari a 2 mentre il rimanente sarà redistribuito sulla base del numero degli iscritti ai medesimi corsi (dato fornito dall'Ufficio Statistico dell'Ateneo al 31/7/2014). Di queste borse, almeno 1 per corso di studio, sarà assegnata ad un dottorando.

L'operazione è risultata lungimirante in quanto ha consentito di intervenire immediatamente su un filone strategico per le sorti dell'ateneo ed è stata premiata dal fatto che il Ministero, in sede di assegnazione, ha conferito al progetto la massima attenzione e i più alti punteggi oltre che adeguate risorse finanziarie per realizzarlo.

Ricerca

La ricerca scientifica rappresenta un punto di forza dell'Ateneo fiorentino.

I progetti di ricerca dell'Ateneo sono sostenuti da contributi esterni (fondi comunitari e di enti pubblici, finanziamenti di privati), oltre ai finanziamenti del Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR). La capacità di attrazione dei fondi è notevolmente incrementata nel tempo, tanto che quelli di provenienza ministeriale sono circa un decimo del totale.

Rilievo significativo assumono i risultati conseguiti sul piano della ricerca.

I finanziamenti nazionali alla ricerca

Fondi di Ateneo	
Fondi di Ateneo (ex 60%)	€ 3.000.000,00
Finanziamento di progetti strategici di ricerca di base	€ 600.000,00 <i>(valutazione ancora in corso)</i>

Valutazione della ricerca

Il Catalogo U-GOV che contiene i prodotti della ricerca dell'Università di Firenze viene costantemente aggiornato dai docenti, ricercatori, dottorandi e assegnisti dell'Ateneo.

Riepilogo dati Catalogo U-GOV (al 15/04/2015)	
Totale prodotti nel catalogo	15.6120
Totale autori riconosciuti	8.714

A tale strumento si aggiunge adesso anche **FLORE**, il Repository istituzionale basato su open access dell'Università di Firenze e consultabile all'indirizzo <http://sol.unifi.it/flore/consulta>.

Assicurazione della qualità della ricerca

Nell'ambito di tale sistema di valutazione, l'Ateneo di Firenze ha avviato la sperimentazione della Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (Sua-Rd), finalizzata a raccogliere tutte le informazioni utili alla valutazione della ricerca dipartimentale. E' lo strumento di autovalutazione del Dipartimento e di raccolta degli indicatori necessari alla valutazione periodica annuale che l'ANVUR prevede di utilizzare anche per l'assegnazione di parte della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

Per l'Ateneo fiorentino hanno partecipato alla sperimentazione i Dipartimenti di Architettura (DIDA), Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT), Fisica e Astronomia, Ingegneria Industriale (DIEF), Lettere e

Filosofia (DILEF), Scienze Giuridiche (DSG).

La sperimentazione delle Parti I e II della Scheda SUA-RD si è conclusa il 15 settembre 2014 e l'ANVUR, dopo l'analisi dei risultati della sperimentazione, ha aperto a tutti i Dipartimenti di tutti gli Atenei la compilazione delle SUA-RD degli anni 2011, 2012 e 2013. La sperimentazione della Parte III (Terza missione) si è conclusa il 9 gennaio 2015.

I finanziamenti europei ed extraeuropei alla ricerca

L'Università di Firenze è una delle Università italiane più attive sui progetti e i relativi finanziamenti nell'ambito dei Programmi Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico (PQ), che contribuiscono alla definizione di un indicatore utilizzato per la ripartizione del FFO.

L'Ateneo fiorentino dedica uno specifico fondo del proprio bilancio per incentivare la **partecipazione dei propri docenti e ricercatori a programmi dell'Unione europea e a programmi internazionali** attraverso un contributo ai costi legati alla progettazione delle proposte di ricerca (ad esempio spese legate alla organizzazione di riunioni all'estero o in sede con i partner potenziali) attraverso l'emanazione di un bando annuale. Nell'anno 2014 sono stati così finanziati **32 progetti per un totale di € 80.500**.

Si è recentemente concluso il 7° PQ, che ha coperto il periodo 2007-2013 con una dotazione di 50.5 miliardi di euro, oltre a 2,75 miliardi di euro per il programma Euratom (2007-2011). **Nel 7° PQ sono 148 i progetti finanziati all'ateneo dall'UE per un importo di oltre 40 milioni di euro.**

Le proposte presentate dal nostro Ateneo nel 7° PQ sono significativamente incrementate rispetto ai PQ precedenti e hanno avuto un **tasso di successo superiore al 20%**. Ciò ha permesso all'Ateneo di migliorare sensibilmente le prestazioni in termini di finanziamento: siamo infatti passati da un finanziamento medio annuo di circa 3,5 milioni di euro nel 5° PQ, a 5 milioni nel 6° PQ e a circa 6 milioni nel 7° PQ.

Con riferimento ad **Horizon 2020** l'Ateneo, con il supporto degli uffici dell'Area Ricerca e Relazioni Internazionali, ha presentato per il tramite dei propri docenti e ricercatori n. **229** proposte.

Alla data del 31 dicembre 2014 sono 6 i progetti finanziati all'Ateneo dall'UE (per i quali è già pervenuta la relativa convenzione di sovvenzione), per un importo di oltre 2 milioni di euro; ulteriori 11 progetti risultano in fase di perfezionamento tecnico.

L'Ateneo fiorentino partecipa ad altri numerosi programmi promossi dall'Unione europea e in particolare ai programmi di cooperazione che contribuiscono a favorire la sinergia con i programmi quadro. In tale contesto maggiore attenzione è stata posta al Programma Tempus, al Programma Cultura e al Programma Life. Nel periodo 2003-2014 sono stati finanziati al nostro Ateneo **103 progetti nell'ambito dei programmi UE diversi dal Programma Quadro per un importo di oltre 13 milioni di euro**. In particolare nell'anno **2014 sono state stipulate 11 convenzioni di sovvenzione per € 1.969.151,99**.

Assegni di Ricerca

Gli assegnisti di ricerca in attività presso l'Ateneo di Firenze sono circa **850**.

Il Regolamento per il conferimento degli assegni di ricerca, ai sensi dell'art. 22, della legge 30 dicembre 2010 n. 240, è stato recentemente emendato con Decreto Rettorale n. 1211 (prot. n. 93203) del 21 novembre 2014 sia per adeguarlo al modificato contesto normativo ed organizzativo che per promuovere il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo.

L'istanza, avanzata al Ministero dell'Istruzione e dell'Università, concernente la proposta di rivedere la durata complessiva degli assegni di ricerca ex L. 240/2010, è stata recepita dal Decreto legge 31 dicembre 2014 n. 192 (cd. "Decreto Milleproroghe") convertito in Legge n. 11 del 27 febbraio 2015, portando da quattro a sei anni la durata massima complessiva degli assegni di ricerca.

Un'ulteriore modifica al Regolamento per il conferimento di assegni di ricerca di cui all'art. 22 della L. 240, che permetta di rendere effettivamente operative le procedure per l'attivazione di assegni di tipo a), che tengano anche conto di possibili finanziamenti ad hoc, erogati da Enti esterni, è attualmente all'esame del Consiglio di Amministrazione.

Dottorato di ricerca

I dottorandi iscritti presso l'Ateneo sono circa 1100 e con l'ultimo ciclo concluso (il XXVI) si sono addottorati **320** studenti.

Dal XXVI ciclo (anno 2010), al fine del rafforzamento scientifico e didattico di ciascun corso e anche per garantire nel tempo una sostenibilità economica, i corsi di dottorato sono stati ridotti numericamente e la loro nuova configurazione ha previsto accorpamenti di corsi precedenti.

Ai fini di cui sopra e nel rispetto della nuova normativa nazionale (D.M. n. 45/2013) che prevede l'accREDITAMENTO dei corsi di dottorato e la valutazione da parte dell'ANVUR a partire dal 2014, per il XXX ciclo, sono stati istituiti dottorati congiunti con altri Atenei la cui sede amministrativa è presso l'Università di Firenze o presso altri Atenei, talvolta tramite finanziamenti da parte della Regione Toscana.

Nel 2014 sono state espletate le procedure necessarie per l'accREDITAMENTO dei corsi e l'inserimento delle informazioni richieste nella banca dati ministeriale. I corsi proposti dall'Università di Firenze sono stati tutti accREDITATI con D.M. n. 637 del 19 agosto 2014. Le procedure concorsuali si sono concluse, come stabilito dalla normativa, entro il 30 settembre e il XXX ciclo ha avuto avvio con decorrenza 1° novembre.

L'accREDITAMENTO e i limiti sulle borse di studio hanno avuto un impatto immediato sul ciclo XXX. Se da una parte c'è stato un irrobustimento in termini di borse di tutti i corsi attivati, il numero dei dottorati istituiti con sede amministrativa nel nostro Ateneo è stato ridotto al numero di 22, al quale si aggiungono 10 dottorati cui l'Università di Firenze partecipa in qualità di partner e aventi sede amministrativa presso altri Atenei. I vincoli introdotti sui numeri minimi di borse hanno indotto in maniera rilevante la tendenza degli Atenei a "coalizzarsi". Dei 22 dottorati UNIFI, 8 sono basati su qualche forma di associazione (ATS basata su due o tre atenei regionali e Istituti di ricerca, consorzi, convenzioni fra atenei) e 6 prevedono forme di internazionalizzazione, con il rilascio di titoli doppi o multipli con Atenei stranieri. A conferma del processo di aggregazione, l'offerta complessiva del nostro Ateneo è completata da altri 10 corsi di dottorato con sede amministrativa altrove (Università di Pisa, di Siena, di Trento, di Torino), che prevedono il rilascio del diploma congiunto e vedono comunque l'Ateneo fiorentino come partner, anche con impiego di borse.

Quanto al collegamento fra dottorato e trasferimento tecnologico, il CdA dell'Ateneo ha approvato (29.11.2013) uno schema di convenzione quadro fra l'Ateneo stesso e le aziende, nonché schemi di progetti formativi individuali per i futuri apprendisti in alta formazione; la Regione inoltre ha emanato il bando per il Catalogo regionale dei corsi di dottorato e per i dottorati inseriti nel Catalogo è possibile attivare posti per apprendisti in alta formazione ai sensi della normativa vigente.

Al fine di affrontare l'attivazione del XXX ciclo e le problematiche ad essa connesse e dei dottorati in genere, nel 2014 sono stati organizzati dalla Responsabile dell'Ufficio Dottorato vari incontri in Ateneo (il cosiddetto "Giovedì del Dottorato") che hanno visto la numerosa partecipazione dei coordinatori, e talvolta la presenza del Rettore e del Delegato al Dottorato.

Andamento cicli di dottorato (XXVI-XXX)

Anno	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Ciclo	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX
Dottorati attivati sede amministrativa UNIFI	34	33	32	25	22
Dottorati attivati con sede amministrativa presso altro Ateneo	2	2	8	8	10
Dottorandi immatricolati	343	369	329	367	306
Borse finanziate da UNIFI	103	105	104	108	106

Si precisa che parte dell'avanzo di bilancio 2013 è stato rifinalizzato per € 3,5 MLN per la ricerca.

La Terza Missione

Altro settore di grande importanza è costituito dal Trasferimento Tecnologico, la cui implementazione e potenziamento sono stati affidati, presso l'Ateneo fiorentino, al Centro di servizi di ateneo per la Valorizzazione dei risultati della ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (**CsaVRI**), costituito a fine del 2009. Il centro cura i servizi di Ateneo per brevetti e proprietà intellettuale, per i Laboratori congiunti, per il Conto terzi di ricerca e i bandi ricerca e innovazione; inoltre organizza e gestisce l'Incubatore Universitario fiorentino, lo Sportello APRE Toscana sui bandi ricerca e innovazione europei, il Servizio OJP (orientamento al lavoro e job placement).

Nell'ambito della terza missione rientra anche la divulgazione scientifica, che ha presso l'Università di Firenze strutture importanti quali il Polo Museale, Open Lab, e l'Area Comunicazione e Relazioni esterne di Ateneo. Infine è da ricordare l'attività di vari enti interistituzionali collegati all'Ateneo, in particolare la Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione (FRI), il Dipartimento Interistituzionale (DipInt) fra Università di Firenze e Aziende Ospedaliere Universitarie di Careggi e Meyer e una serie di Consorzi interuniversitari.

Nell'anno 2014 il settore ha proseguito il consolidamento di rapporti con il territorio con enti, imprese, organismi di ricerca, Dipartimenti universitari, anche attraverso la stipula di accordi di collaborazione reciproca, tra cui si ricorda l'Accordo con il Comune di Firenze per la realizzazione, presso la Direzione Cultura, di una "Centrale di progettazione europea" con l'intento di sviluppare proposte, nell'ambito di Horizon 2020, di interesse per il Comune di Firenze e per l'Ateneo (13.1.2014) oppure la Convenzione per il progetto PATLIB (Patent Library) con la Camera di Commercio di Firenze per attività di supporto alle innovazioni delle imprese e di tutela della proprietà industriale, con il quale, anche attraverso il Dipartimento di Ingegneria Industriale, vengono forniti servizi di ricerche brevettuali e assistenza alle imprese per lo sviluppo di invenzioni brevettabili (13.2.2014).

Brevetazione e proprietà intellettuale

In seguito alla necessità di formazione in materia di diritto e di brevetti e proprietà Intellettuale è stato realizzato un corso di formazione rivolto a tutti i Dottorandi dell'Area Tecnologica pensato per aiutare gli studenti a inquadrare gli strumenti di proprietà intellettuale atti a tutelare a tutto campo la propria creatività ed a munirsi delle nozioni dei Regolamenti dell'Ateneo in materia. Il corso si è articolato in 4 moduli da 4 ore ciascuno con una media di n. 41 partecipanti a lezione. Visto il successo della prima edizione, saranno organizzate edizioni successive.

E' stata inoltre promossa nel 2014 l'attività di valorizzazione dei brevetti in portafoglio mediante l'avvio di una procedura pubblica per l'assegnazione del servizio di valorizzazione.

Le nuove domande di brevetto depositate dall'Università di Firenze nel 2014 sono state:

	2013	2014
Domande di brevetto depositate	5	9
Domande di estensione di brevetto depositate	5	25

Risultati dell'attività brevettuale nel 2014 e portafoglio al 31 dicembre 2014 (confronto con il 2013):

	Totali al 31.12.2013	Flussi 2014	Abbandoni nell'anno 2014	Totali al 31.12.2014
Primo deposito Nazionale/Domande di priorità	46	9	-1	54
Domande di estensione PCT	24	7	-4	31
Nazionalizzazioni:	38	18		52
Concessioni	73	10	-12	71
Totale domande/brevetti attivi	181	44	-17	208

Nel corso del 2014 sono stati stipulati contratti di concessione in Licenza d'uso per lo sfruttamento economico dei Brevetti:

- NUOVI COMPOSTI AD AZIONE ANTI-ALLODINICA E ANTI-IPERALGESICA Inventori: C.Nativi, C. Ghelardini, G. La Marca in co-titolarità tra l'Università degli studi di Firenze e il Consorzio Interuniversitario Nazionale per la Scienza e Tecnologia dei Material.
- USE OF OLEUROPEIN AND DERIVATES IN THE TREATMENT OF TYPE 2 DIABETES MELLITUS AND PATHOLOGIES ASSOCIATED WITH PROTEIN AGGREGATION PHENOMENA - Inventori: A.Berti, M.Stefani, S.Rigacc, Titolarità dell'Università degli Studi di Firenze.

Laboratori congiunti

Nuovi laboratori congiunti istituiti nel 2014

N.	DENOMINAZIONE	DIPARTIMENTO/CENTRO
1	MAIlab-BIZ	Dipartimento di Architettura
2	Business Laboratorio per la Medicina Genomica Personalizzata	Dipartimento di Medicina Sperimentale e clinica
3	Innovation management in education training and social service	Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia
4	Laboratorio di Scienze Motorie applicate alla Medicina	Dipartimento di Medicina Sperimentale e clinica
5	Laboratorio di ricerca Human Resource Management per l'innovazione (HRmxl)	Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia
6	Laboratorio di difesa dei diritti nel trattamento dello straniero e nel contrasto delle discriminazioni - Laboratorio per lo studio e la diffusione degli strumenti di tutela fondati sul diritto internazionale ed europeo (DIR.S.A.)	Dipartimento di Scienze Giuridiche

Alla fine del 2014 i laboratori congiunti attivi erano pari a n. 33 unità.

Ricerca commissionata da terzi

Nell'anno 2014, il totale delle entrate registrate su contratti conto terzi per commesse e servizi a tariffa ammonta a € 11.916.892,17

Bandi per ricerca e innovazione e finanziamenti per attività di trasferimento tecnologico

Nel 2014 l'Università di Firenze ha partecipato al Bando regionale Alta Formazione e ricerca (POR CREO FSE 2007/2013, Asse IV, Capitale Umano), in qualità di Capofila, presentando il progetto **"Alta formazione per supporto a ricerca e innovazione nelle università toscane"**. Il progetto è stato ammesso al finanziamento e sono stati reclutati n. 21 borsisti che hanno svolto un periodo di alta formazione all'estero presso enti accreditati e un periodo di ricerca e affiancamento presso Liaison Office, Uffici Legali, Uffici Ricerca di Atenei toscani o presso soggetti gestori di Poli di Innovazione, presso Incubatori di Impresa.

Altro bando, coordinato dalla Scuola S.S. Anna di Pisa e al quale l'Università di Firenze ha partecipato attivamente, insieme alle Università di Pisa, Scuola Normale di Pisa, Università di Siena, è il Progetto **Start up Academy**, di cui all'Avviso Pubblico della Regione Toscana per l'attivazione di percorsi di alta formazione - POR CRO FSE 2007-2013 Asse IV Capitale umano (DD n.4933/2013).

Con l'Ente Cassa di Risparmio di Firenze sono stati stipulati due protocolli di collaborazione alla fine del 2013. Il primo, dal titolo **"Vincere in Europa - Formazione e Servizi per l'Internazionalizzazione della Ricerca"**, è volto al potenziamento delle capacità dei centri di ricerca dell'Ateneo fiorentino di presentare progetti vincenti su bandi di finanziamento della ricerca e dell'innovazione dell'Unione Europea e in generale a livello internazionale. L'altro, **Progetto Impresa Campus**, ha permesso la realizzazione di progetti di impresa presentati da studenti, laureati recenti e dottorandi dell'Università degli Studi di Firenze attraverso percorsi di scouting e promozione di idee di impresa, tutoraggio e formazione per la verifica dell'idea di impresa ed il passaggio alla sua realizzazione, riconoscimento dell'impresa da parte dell'Ateneo.

Infine, tra i progetti che hanno permesso di diffondere iniziative di trasferimento tecnologico verso il sistema produttivo e programmi di creazione di nuove imprese ad alta tecnologia o di creare infrastrutture di ricerca, si ricorda il Progetto **Centro di Competenza RISE**: nell'ambito del programma regionale PAR FAS 2007/2013 Linea di Intervento 1.1.b., Azione 1.2. "Sostegno al trasferimento tecnologico mediante qualificazione centri di competenze", l'Università di Firenze è coordinatrice del progetto per la creazione e la gestione del Centro di Competenza RISE, volto a rafforzare sia la capacità dell'Incubatore Universitario Fiorentino di rendere servizi di rete, a livello locale, regionale, internazionale, attraverso tecnologie di videoconferenza e multimedia, sia a rafforzare i collegamenti con laboratori di ricerca industriale con capacità di servizi verso le imprese esterne.

Le iniziative suddette sono state gestite sotto il coordinamento di CsaVRI.

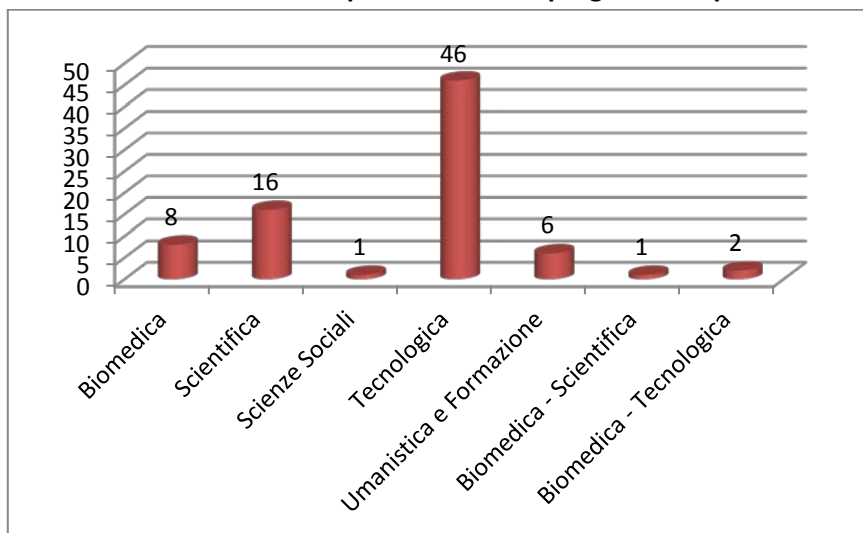
Incubatore Universitario Fiorentino - IUF

Bandi e soggetti coinvolti

Sono stati pubblicati n.9 bandi di selezione per l'accesso alla pre-incubazione, di cui l'ultimo a novembre 2014.

Nel complesso (esclusi i gruppi del 9° bando che inizieranno le attività operative nel 2015), sono stati ammessi alla pre-incubazione n.80 gruppi di progetto, provenienti da tutte le aree scientifiche dell'Università degli Studi di Firenze. L'area maggiormente rappresentata è quella tecnologica (57%).

Aree scientifiche di provenienza dei progetti di impresa



Pre-incubazione: risultati prodotti dalle attività svolte all'interno dell'Incubatore Universitario Fiorentino nel periodo 2011/2014.

STATO	NUMERO	PERCENTUALE
CESSATO	26	33
SOSPESO	6	8
ATTIVO	9	11
IN CORSO RICONOSCIMENTO	5	6
SPINOFF ACCADEMICO	15	19
SPINOFF PARTECIPATO	10	13
1° SEMESTRE PREINCUBAZIONE	8	10
2° SEMESTRE PREINCUBAZIONE	1	1
TOTALE	80	100
spin off attivi al 31/12/2014		33

Gli spin-off vengono seguiti nel loro percorso cercando di intercettare i loro bisogni e a questo scopo sono organizzate iniziative di ricognizione delle loro esigenze e di sensibilizzazione degli stessi ai temi della gestione dell'impresa svolte tramite colloqui individuali con ognuno di essi.

Nel corso del 2014 sono stati organizzati numerosi eventi e seminari, a partire dalle due presentazioni semestrali che, nel mese di gennaio e luglio introducono i nuovi gruppi entrati in pre-incubazione, presentano gli spin-off che si sono costituiti nel semestre e illustrano una tematica inerente i tempi del trasferimento tecnologico e dell'internazionalizzazione.

Nel conseguimento dell'obiettivo legato al rafforzamento del networking tra spin-off e il territorio toscano e la promozione di iniziative di finanziamento, nel corso del 2014 l'Incubatore si è impegnato ad organizzare numerosi eventi orientati a stimolare la Rete di imprese e la partecipazione a iniziative di finanziamento quali Business Plan Competition per stimolare l'entrata delle start-up universitarie sul mercato e spingerne l'affermazione.

Le Iniziative per networking tra imprese e partecipazione a Business Plan Competition sono state le seguenti:

26.03.2014 - Le Reti d'impresa e il contratto di rete

04.04.2014 - MatchMaking Prato Apre Toscana

05.04.2014 - Innovation Day Apre Toscana

09.06.2014 - Strumenti di finanza innovativa per startup, Necessità primaria: la raccolta di risorse - Come possono aiutarci Startup e Invent?

26.06.2014 - Business to Ideas B2I

29/30.05.2014- Start-cup Toscana - Pisa organizzata da PNICube

19.09.2014 Nuovi strumenti per l'accesso al credito per spinoff e startup innovative

21.10.2014 - Start Cup nazionale 2014 – PNICube

Sono inoltre continuati gli incontri denominati **APERIUJF** che si tengono negli spazi di IUF a Sesto Fiorentino con la seguente organizzazione: presentazione di un argomento a cura di un esperto o di un professionista di comprovata esperienza con aperitivo successivo nel quale viene stimolato il confronto tra l'esperto/professionista e gli spin-off o anche tra spin-off.

Orientamento al Lavoro e Job Placement (OJP)

L'orientamento e l'avvio al lavoro per studenti e laureati recenti è un'attività che è coordinata da un Delegato del Rettore ed integrata con le attività di trasferimento e scambio delle conoscenze per l'innovazione. Nel 2014 è proseguito il rafforzamento e la messa a sistema dell'azione dell'ufficio OJP in collegamento con la relativa Commissione di Ateneo, col supporto del Ministero del Lavoro (programmi FxO), e in rapporto col Programma GiovaniSì della Regione Toscana.

I servizi sono implementati all'interno di un'architettura che prevede processi tipici, di supporto, di coordinamento. I servizi tipici comprendono:

- **Orientamento costruttivo al lavoro** (Seminari di Orientamento al Lavoro (SemOL), Servizio di career counseling life designing, bilanci di competenze e di imprenditorialità, Consulenza sulle tematiche dell'orientamento; Formazione sull'orientamento al lavoro per il personale docente e amministrativo delle strutture di Ateneo);

- **Servizi per informazione e formazione per potenziare l'occupazione dei laureati e i processi di innovazione nelle imprese (PMI)** - fai impresa, entri in impresa, collabori con l'impresa in modo autonomo - (Giornata delle professioni – Career Day; Incontri con le imprese, Vetrina delle offerte di lavoro e servizio CV online; Job-in-Lab e attivazione delle reti ricerca-impresa; Palestra dell'imprenditorialità e collegamento con IUF).

Fra le tante attività realizzate si ricordano di seguito le più significative:

a) La quarta edizione della Giornata delle Professioni (Career day) di Ateneo. Nell'evento conclusivo dell'ottobre del 2014, **n. 86 imprese e n. 512 laureati/laureandi** si sono incontrati per confrontare aspirazioni e fabbisogni di lavoro.

b) La Palestra di intraprendenza. Entrare nel mondo del lavoro aspirando ad avviare un'attività imprenditoriale o un progetto professionale di lavoro autonomo richiede spirito di iniziativa e competenze specifiche. Nel corso del 2014 sono state attivate **n. 2 edizioni** (11 giugno - 8 luglio 2014, 11 novembre - 9 dicembre 2014). Il percorso di addestramento ha visto la partecipazione rispettivamente **31 laureati** nella prima edizione dell'anno e di 36 laureati nella seconda, ciascuno con il proprio progetto di impresa o di lavoro nel cassetto. Come in allenamento sportivo, infatti, i cinque incontri di ciascuna edizione del corso sono stati dedicati ad altrettante attività preparatorie. Il primo, Warm up, per presentare e valutare i rispettivi progetti in prospettiva imprenditoriale; il secondo, Test your limit, per inquadrare il panorama di servizi e supporti per lo sviluppo dello spirito di intraprendenza e valutare le proprie motivazioni e competenze. L'incontro Speed up ha permesso ai partecipanti di conoscere le opportunità del mercato anche rispetto ai progetti di ricerca individuali; nella fase di Spinning sono stati poi forniti gli strumenti per passare dall'idea al piano di impresa e valutare la fattibilità e la sostenibilità del proprio progetto. Infine, durante l'incontro Plan your performance, i partecipanti sono stati aiutati a valutare il percorso fatto e a definire un futuro piano di azione. Nel 2014 la sperimentazione realizzata con la Palestra di Intraprendenza, col suo valore di integrazione fra attività di OJP e di IUF, è stata in parte utilizzata per continuare nell'ulteriore fase di formazione verso l'imprenditorialità denominata Impresa Campus UNIFI (vedi sotto il paragrafo IUF).

c) Il seminario di orientamento al lavoro ha rappresentato un importante appuntamento annuale rivolto agli studenti dell'Ateneo che si affacciano al mondo del lavoro, perché occasione di formazione collettiva su sbocchi occupazionali, innovazione e trasferimento tecnologico, contratti di lavoro e strumenti per la ricerca del lavoro (redazione del curriculum vitae e della lettera di presentazione, gestione del colloquio). **I frequentanti effettivi, sono stati complessivamente n. 404**, nelle giornate di seminario hanno potuto acquisire informazioni utili relativamente agli incentivi, agli strumenti contrattuali, alla imprenditorialità oltre che alle strategie da adottare nella redazione del curriculum vitae e del colloquio di selezione. Hanno poi potuto assistere ad una serie di incontri, relativi agli sbocchi professionali e le testimonianze aziendali e di professionisti.

d) La consultazione dei curricula dei laureati, avviata a partire da marzo 2012 in applicazione della legge 183/2010 art. 48, consente agli interessati e senza ulteriori oneri, di acquisire le prime informazioni utili su potenziali soggetti da inserire nel proprio organico. Prima di autorizzare l'accesso con credenziali, l'Ufficio Orientamento al Lavoro e Job Placement opera un controllo, anche tramite i siti web, al fine di verificare l'attendibilità e la veridicità delle informazioni fornite nonché la loro coerenza con le finalità del servizio. Dopo detto controllo abilita ogni azienda all'acquisizione di un plafond di n. 100 CV scaricabili nell'arco di un anno. In caso di esaurimento del plafond può essere richiesta una nuova assegnazione dopo l'invio al suddetto ufficio di una breve relazione sui risultati della/e consultazione/i che in particolare fornisca informazioni su possibili/eventuali esiti di reclutamento/inserimento in azienda a qualsiasi titolo questi possano essere avvenuti. Il servizio ad oggi ha iscritto complessivamente **n. 745 aziende** che hanno acquisito **n. 23.859 CV di laureati**. Nel 2014 ha visto l'iscrizione di **n. 315 nuovi soggetti** e il download di **11.229 CV**. Per il 66% si tratta di aziende che hanno le proprie sedi in Toscana, di cui il 55% a Firenze. Nel periodo di riferimento (marzo 2012 – dicembre 2014) i CV scaricati dalle aziende vedono al primo posto quelli di laureati di Ingegneria (4102), seguono i laureati in classi Economico-Statistiche (2778).

e) Dal gennaio al dicembre 2014 sono state avviate complessivamente **n. 1348 procedure di nuovo convenzionamento**. Il numero dei tirocini attivati nell'a.a. 2013/2014 è stato complessivamente pari a 10.033 (di cui 215 non curriculari).

f) Il Programma Job in Lab, svolto nel 2014 promuove la costituzione di "Laboratori di lavoro e innovazione" e ha visto l'attivazione di **15 laboratori** che hanno coinvolto complessivamente **24 neo-laureati** (di cui 22 in

tirocinio non curriculare e 2 in collaborazione a progetto). In ogni laboratorio è presente un team di laureati recenti (ma anche dottorandi di ricerca, dottori di ricerca e assegnisti di ricerca), selezionati in ragione delle specifiche conoscenze e competenze e del curriculum universitario, uno o più enti che hanno indicato un progetto d'innovazione su un tema specifico, esperti di innovazione e referenti accademici. Nell'ambito del Programma sono previsti quattro tipi di laboratorio a seconda del tema principale del progetto proposto dall'impresa: Job-In Lab per l'innovazione tecnologica; Job-In Lab per l'internazionalizzazione; Job-In Lab per lo sviluppo di un progetto comune (reti); E' altresì possibile partecipare ai laboratori in vista della costituzione di start-up innovative. I laboratori hanno durata di 6 mesi.

g) L'Ufficio organizza i "Giovedì dell'impresa" su richiesta delle aziende interessate. Si tratta di incontri in cui alcune imprese, su loro richiesta, presentano la propria realtà organizzativa e possono eventualmente proporre opportunità di lavoro o di tirocinio. Complessivamente gli appuntamenti sono stati **n. 3** ed hanno visto la partecipazione di **n. 66 laureati**.

Ogni attività del servizio viene analizzata in fase finale e a distanza almeno di 6 mesi per raccogliere i pareri di coloro che ne hanno usufruito e comprendere se e come hanno potuto favorire un inserimento lavorativo: gli esiti del primo monitoraggio vengono pubblicati in una relazione finale consultabile sul sito. Per ogni servizio attivato nell'ambito delle attività di orientamento al lavoro e job placement i riscontri sono risultati generalmente positivi ma hanno fornito anche utili e ulteriori spunti di miglioramento che sono stati poi assunti come utili elementi per la predisposizione della Programmazione 2014.

h) Apprendistato di Alta Formazione e Ricerca (in collaborazione con l'Ufficio Dottorato di Ricerca) con l'adesione al Progetto FixO Scuola & Università di ItaliaLavoro, l'Università degli Studi di Firenze ha avviato una serie di attività per "la promozione dei contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca, in stretta sinergia con la Regione e il Sistema delle Imprese". A seguito di ciò è stato possibile avviare due contratti di Apprendistato AFA: il primo nell'ambito del Dottorato in Scienze Chimiche (Bando XXIX°) ciclo presso il Laboratorio di Restauro del Libro di Firenze, il secondo nell'ambito del Dottorato in Ingegneria dell'Informazione (Bando XXX° ciclo) presso l'azienda Deep Blue di Roma.

Pari opportunità e Bilancio di genere

A Dicembre 2014 il Senato e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato il "Piano Triennale delle Azioni Positive 2014-17" predisposto dal Comitato Unico di Garanzia (cfr. http://www.unifi.it/upload/sub/pariopp/cug_piano_triennale_azioni_positive_2014_2017.pdf)

Tra le prime azioni intraprese una rilevazione pilota di dati riguardanti i percorsi di lavoro e di vita del personale docente e ricercatore dell'Ateneo. A questo si aggiunge l'elaborazione del "doppio libretto", un sistema che consente allo studente che abbia intrapreso e non ancora concluso il percorso di "rettificazione di attribuzione di sesso" di utilizzare durante il corso di studi il nome corrispondente al sesso cui si sente di appartenere.

1.3 Ostacoli e opportunità

L'analisi del contesto sopra illustrata consente di identificare le criticità focali e i punti di forza sui quali è possibile intervenire per lo sviluppo dell'Ateneo fiorentino, individuando strategie, obiettivi e azioni che valorizzino le opportunità e riducano le minacce del contesto esterno. E' di seguito presentata una matrice SWOT che sintetizza l'analisi effettuata.



In questa sezione vengono presentati i risultati di performance conseguiti nel corso del 2014. Sulla base degli obiettivi di sistema di seguito elencati e complessivamente riferibili all'annualità 2014 sui quali verranno valutate sia la performance organizzativa che quella individuale:

- 1. Qualità dei servizi**
- 2. Partecipazione e coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna**
- 3. Rapporto efficienza/efficacia (Razionalizzazione nella gestione degli acquisti di beni e servizi e redazione di uno specifico regolamento)**
- 4. Ottimizzazione dei processi**
- 5. Centralità dei Dipartimenti e nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo**
- 6. Revisione del modello organizzativo Diplnt**
- 7. Passaggio alla contabilità economico patrimoniale e consolidamento del nuovo sistema**

2.1 La Performance organizzativa

Nell'ambito dell'attuale fase ancora propositiva della progettazione del processo di valutazione e misurazione della performance organizzativa si rileva anche l'assenza di un formalizzato modello di misurazione della stessa. In tal senso, nella seduta del Consiglio di amministrazione del 27/3/2015 era stata presentata una proposta di Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance in merito alla quale il Consiglio ha espresso la sua approvazione, subordinandola all'intervento del Nucleo di valutazione per quanto di competenza.

Con propria Determina n. 8 del 28 maggio 2015 il Nucleo di Valutazione si pronunciava in maniera interlocutoria, facendo alcuni rilievi formali e riservandosi di valutare il documento, opportunamente modificato e integrato, in una seduta successiva.

È dunque stato istituito con Decreto del Rettore n. 770 (prot. n. 95417) del 14 luglio 2015, anche in relazione alle nuove Linee Guida ANVUR, un gruppo di lavoro incaricato di redigere un nuovo documento in merito al "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

In un siffatto contesto di transitorietà, nel presente documento la rendicontazione della performance organizzativa è rappresentata mediante un approccio ispirato alla metodologia della **Balanced Scorecard** (BSC, in italiano: scheda di valutazione bilanciata) utilizzando le quattro prospettive in essa impiegate all'interno delle quali sono stati ricondotti i principali risultati evidenziati nelle relazioni dei dirigenti e del Direttore Generale.

Il sistema di valutazione delineato dalla BSC opera su quattro prospettive di particolare interesse ed attinenza all'analisi di contesto che precede e corrispondenti a:

- A. Prospettiva degli stakeholder**
- B. Prospettiva dell'organizzazione e processi interni**
- C. Prospettiva dell'innovazione e sviluppo**
- D. Prospettiva economico-finanziaria**


















Il metodo seguito prevede il match tra il singolo obiettivo e una o più delle quattro prospettive di osservazione, così come di seguito illustrato:



A. Prospettiva degli stakeholder

1. Qualità dei servizi

**Indicatori
quantitativi**

ANNO 2013	ANNO 2013	ANNO 2014	Δ	 
CORSI DI LAUREA I LIVELLO*	63	63	0,00%	=
CORSI DI LAUREA MAGISTRALE (II LIVELLO)	63	63	0,00%	=
CORSI DI LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO	8	8	0,00%	=
MASTER I LIVELLO*	25	33	32,00%	
MASTER II LIVELLO*	23	28	21,74%	
CORSI DI PERFEZIONAMENTO*	30	29	-3%	
SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE*	50	43	-14%	
DOTTORATI*	33	25	-24,2%	
<i>* Corsi attivati con almeno 1 iscritto</i>				
MOBILITA' IN INGRESSO	1.066	1.196	12,20%	
MOBILITA' IN USCITA	710	840	18,31%	
BIBLIOTECHE DI AREA	5	5	0,00%	=
VOLUMI E ALTRI DOCUMENTI SU SUPPORTO FISICO	OLTRE 3.500.000 DI CUI QUASI 1.000.000 A SCAFFALE APERTO	OLTRE 3.500.000 DI CUI OLTRE 900.000 A SCAFFALE APERTO	-10%	
E-BOOK ACCESSIBILI IN RETE	OLTRE 156.000	OLTRE 157.000	0,64%	
PERIODICI CARTACEI	QUASI 30.000	QUASI 30.000	0,00%	=
PERIODICI DISPONIBILI IN FORMATO ELETTRONICO	OLTRE 88.000	OLTRE 87.000	-1,14%	
BANCHE DATI CONSULTABILI GRATUITAMENTE DALLE POSTAZIONI DELL'UNIVERSITÀ	320	312	-2,5%	
PRESTITI E PRESTITI INTERBIBLIOTECARI	292.420	285.976	-2,20%	
CONSULTAZIONE DI DOCUMENTI DIGITALI	1.368.300	1.419.540	3,74%	
ACCESSI AL CATALOGO ON LINE	2.529.979	3.045.333	20,37%	
NUMERO DI AUTENTICAZIONI WIRELESS CONTEMPORANEE	/	> 2500 UNITÀ	/	/
ACCESS POINT ATTIVI	/	400 UNITÀ	/	/
N. VISITATORI NELL'INTERO SISTEMA MUSEALE DI ATENEO	94.415	103.147	9,2%	

**Indicatori
qualitativi**

Effettuata indagine al fine di costruire "ipotesi" circa la possibile attivazione di un servizio di asili nido.

*Estensione del servizio di dematerializzazione delle tesi di laurea a tutte le Scuole
Realizzazione di un applicativo per consentire lo svolgimento informatizzato delle elezioni studentesche*

Adeguamenti tecnologici dell'infrastruttura fisica della rete di Ateneo per l'accoglimento della tecnologia Voip

Ristrutturazione della piattaforma wireless di Ateneo.

Installazione di nuovi access point per estendere l'area di copertura del servizio wireless.

Passaggio alla nuova release della piattaforma e-learning di Ateneo Moodle

Partecipazione alla Programmazione del sistema universitario per il triennio 2013-2015 con un progetto in materia di Orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro.

Trasferimento del servizio Sportello Studenti Stranieri alla sede di in Via Gino Capponi n. 9, al fine di fornire un'accoglienza agli studenti stranieri confortevole

Completamento dei lavori e trasferimento delle residenze universitarie ai soggetti gestori del DSU

Nuova versione del sito di Ateneo con predisposizione di circa 1000 nuove pagine.

Avviata la progettazione della versione inglese del sito Unifi

Confezionati quattro nuovi prodotti editoriali coordinati con la nuova identità visiva dell'Ateneo (il volume "Le Cerimonie Accademiche"; il "Manifesto degli Studi", la "Guida per gli studenti Erasmus", la "Guida per le matricole".

Sezione del museo Geologia e Paleontologia: razionalizzazione degli spazi a piano terra propedeutica alla progettazione di una nuova sala espositiva dedicata al mare pliocenico

Sezione Orto Botanico: è stata realizzata la ristrutturazione di uno spazio – conosciuto come Ostensio – dedicato ad esperienze laboratoriali e a didattica museale

















Sezione di Zoologia "La Specola": sono state realizzate le operazioni preliminari e propedeutiche all'avvio dei lavori del lotto 1

Realizzazione sale ostensive delle collezioni di ceroplastica anatomica

Completamento del nuovo sito web del Museo di Storia Naturale

2. Partecipazione e coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna

Indicatori
quantitativi

Indagini di customer satisfaction e di benessere organizzativo	% risposte favorevoli	
Esiti dell'indagine sul benessere organizzativo del personale T/A		
SICUREZZA E SALUTE SUL LUOGO DI LAVORO E STRESS LAVORO CORRELATO	67,6%	
LE DISCRIMINAZIONI	88%	
L'EQUITÀ NELLA MIA AMMINISTRAZIONE	41,7%	
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	34,5%	
IL MIO LAVORO	76,8%	
I MIEI COLLEGHI	72,4%	
IL CONTESTO DEL MIO LAVORO	48,6%	
IL SENSO DI APPARTENENZA	68,7%	
L'IMMAGINE DELLA MIA AMMINISTRAZIONE	84,1%	
IMPORTANZA DEGLI AMBITI DI INDAGINE ANALIZZATI	90,2%	
LA MIA AMMINISTRAZIONE	34,8%	
LE MIE PERFORMANCE	45,7%	
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	36,4%	
IL MIO CAPO E LA MIA CRESCITA	57,4%	
IL MIO CAPO E L'EQUITÀ	55,6%	
TOTALE	59,6%	

Esiti dell'indagine di gradimento rivolta ai partecipanti all'edizione 2014 del Career Day			
PROCEDURE ISCRIZIONE	95%		😊
INFORMAZIONI PRIMA DEL CD	77%		😊
INFORMAZIONI DURANTE IL CD	69%		😊
SEDE	82%		😊
QUANTITÀ AZIENDE	69%		😊
PROFILI RICHIESTI	37%		😞
COLLOQUI EFFETTUATI	57%		😊
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	76%		😊
Esiti dell'indagine di gradimento rivolta ai partecipanti all'edizione 2014 dei Seminari di Orientamento al Lavoro			
PROCEDURE ISCRIZIONE	97%		😊
INFORMAZIONI PRIMA DEL SEMOL	100%		😊
INFORMAZIONI DURANTE IL SEMOL	99%		😊
SEDE	89%		😊
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	96%		😊
Esiti dell'indagine di gradimento rivolta ai partecipanti alla Palestra di Intraprendenza			
CONTENUTI DEL CORSO	100%		😊
METODOLOGIA	100%		😊
MATERIALE DIDATTICO/INFORMATIVO	99%		😊
ORGANIZZAZIONE	100%		😊
Utenti dei Social Network istituzionali			
	2013	2014	
N. UTENTI FACEBOOK	5.931	11.839	😊
N. UTENTI TWITTER	//	1.875	😊
N. UTENTI YOUTUBE	//	524	😊
N. UTENTI GOOGLE+	//	159	😊

Indicatori qualitativi

Sono stati aperti i profili ufficiali dell'Ateneo (già presente dal 2013 su Youtube, Facebook, Twitter e Behance) anche su Instagram, Issuu e LinkedIn.

Lancio di diverse campagne hashtag (#)

Campagna promozionale "Studiare a Firenze" su Facebook con l'obiettivo di ottenere clic sulla pagina del sito di Ateneo "Studiare a Firenze"

Realizzazione di n. 21 eventi a rilevanza cittadina

3. Ottimizzazione dei processi

Indicatori qualitativi

Sono stati mappati:

- *Il processo del ciclo passivo secondo le disposizioni del D.L. 66/2014;*
- *Il processo per le conferenze secondo logiche semplificative condivise con i RAD e poi confluito nelle linee guida sui contratti a personale non strutturato pubblicate sul sito web di Ateneo.*
- *Processo incarichi (revisione)*
- *Processo acquisti (revisione)*

B. Prospettiva dell'organizzazione e processi interni

1. Centralità dei Dipartimenti e nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo

















Indicatori quali/ quantitativi	<p><i>Costituzione del tavolo di lavoro DG-dirigenti-RAD con cadenza quindicinale.</i></p> <p><i>Attivazione di n.14 gruppi di lavoro con i RAD</i></p> <p><i>Percorso di condivisione con i RAD degli indicatori più congrui per la definizione ed il dimensionamento delle unità di processo interne: individuazione di 9 unità di processo e di un set di circa 40 indicatori</i></p> <p><i>Costituzione della matrice professionale che coinvolge i Responsabili Amministrativi di Dipartimento e i Dirigenti delle Aree centrali.</i></p> <p><i>Implementazione del numero di RAD assegnati ai Dipartimenti: n.21 i RAD attualmente in servizio con il prossimo ingresso di un altro.</i></p> <p><i>Abrogazione dei costituiti coordinamenti a favore di un modello dipartimentale unitario.</i></p> <p><i>Scorrimenti della graduatoria della ricerca a favore dei Dipartimenti per n. 4 unità a tempo indeterminato e 4 a tempo determinato</i></p> <p><i>Scorrimenti della dalla graduatoria della didattica a favore dei Dipartimenti per n. 2 unità a tempo indeterminato e n. 1 a tempo determinato.</i></p> <p><i>Scorrimenti della graduatoria EP a favore dei Dipartimenti per n. 2 RAD</i></p> <p><i>Scorrimenti della graduatoria delle categorie protette per n. 2 assunzioni.</i></p> <p><i>N.4 assegnazioni di personale alle Scuole.</i></p> <p><i>n.39 riunioni dell'Ufficio di Direzione</i></p> <p><i>n.195 riunione settimanale con i singoli dirigenti</i></p> <p><i>Superamento dei servizi di Polo, con riallocazione all'Area Finanziaria delle competenze, già centralizzate, inerenti il pagamento dei compensi al personale non strutturato e il conto terzi.</i></p> <p><i>Riallocazione del personale, già assegnato ai Poli, ai Dipartimenti per n.11 unità di personale nel 2014 e n.8 nel 2015.</i></p> <p><i>Ricondotte alla capienza del fondo EP le indennità di posizione e di risultato del personale interessato</i></p> <p><i>Processo di riprogettazione del disegno organizzativo dell'Ateneo di Firenze, che ha condotto all'approvazione delle Linee Guida sull'Organizzazione con costituzione delle Aree Dirigenziali e delle Strutture di Coordinamento quali Uffici di Coordinamento e conferma della Struttura di Staff" - Decreto del Direttore Generale, del 26 febbraio 2015, n. 344</i></p> <p><i>Sviluppo all'interno dell'Ateneo delle funzioni di programmazione, organizzazione e sistemi di monitoraggio attraverso l'istituzione, con operatività dell'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo.</i></p>
---	---

2. Revisione del modello organizzativo Diplnt

Indicatori qualitativi	<p><i>Elaborazione della proposta di riorganizzazione del Diplnt</i></p> <p><i>Presentazione della proposta di riorganizzazione del Diplnt ai Sindacati</i></p> <p><i>Nomina del Responsabile della Didattica del Diplnt</i></p> <p><i>Attivazione di un tavolo specifico con i RAD dell'area medica per la riallocazione delle attività dipartimentali già centralizzate presso il Diplnt.</i></p> <p><i>Esame dei flussi economici per le riconciliazioni contabili con le aziende.</i></p>
-----------------------------------	---

C. Prospettiva dell'innovazione e sviluppo

1. Qualità dei servizi

Indicatori quantitativi	ANNO 2013	ANNO 2013	ANNO 2014	Δ	 
	FAMIGLIE BREVETTUALI	181	208	15%	
	SPIN OFF DI NUOVA ATTIVAZIONE	13	33	153,85%	
	LABORATORI CONGIUNTI	36	39	8,33%	
	LAUREATI/LAUREANDI ISCRITTI AL CAREER DAY	1543	1018	-34,02%	
	PARTECIPANTI EFFETTIVI AL CAREER DAY	1150	512	-55,48%	
	IMPRESE AL CAREER DAY	95	86	-9,47%	
	ISCRITTI AI SEMINARI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO	469	404	-13,86%	
	PARTECIPANTI AI SEMINARI DI ORIENTAMENTO AL LAVORO	283	172	-39,22%	
	PARTECIPANTI ALLA PALESTRA DI INTRAPRENDENZA	77	67	-12,99%	
	CV DI LAUREATI CONSULTATI DALLE AZIENDE	12.031	23.859	98,31%	
	OFFERTE DI LAVORO PUBBLICATE SULLA VETRINA DEL LAVORO	148	375	153,38%	
	JOB-IN LAB ATTIVATI	18	15	-16,67%	
	LAUREATI COINVOLTI NEI JOB-IN LAB	36	24	-33,33%	
	CONTRATTI DI APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE E RICERCA	0	2		

D. Prospettiva economico-finanziaria

1. Passaggio alla contabilità economico patrimoniale

Indicatori qualitativi	<i>Approvazione del nuovo regolamento di amministrazione, finanza e contabilità, adeguato alla luce dell'art. 7 comma 2 del d.lgs. 18/2012.</i>	
	<i>Avvio operativo di U-GOV Contabilità dal 01/01/2014</i>	
	<i>Attività formativa in materia di contabilità economico patrimoniale: n.3 edizioni del corso U-GOV Progetti per un totale di 470 partecipanti.</i>	
	<i>Primo bilancio consuntivo in finanziaria 2013 in bilancio unico approvato in data 18/7/2014</i>	
Indicatori quantitativi	<i>Primo bilancio previsionale 2015 in economico patrimoniale approvato in data 19/12/2014</i>	
	Approvazione dell'avvio di un concorso per il reclutamento di risorse da dedicare al processo della contabilità.	
	<i>Partecipazione al progetto, promosso dal MIP, sull'analisi dei bilanci delle università in contabilità economico patrimoniale.</i>	
	PROGETTI IN U-GOV CREATI SU CUI GESTIRE LE RISORSE AVENTI UN VINCOLO DI DESTINAZIONE	3993
VARIAZIONI DI BILANCIO RICHIESTE DALLE STRUTTURE E DALLE AREE DIRIGENZIALI	700	
AMMONTARE DELLE VARIAZIONI	> € 39.000.000	

N. ORDINATIVI DI INCASSO INOLTRATI A CASSIERE	12.017
N. ORDINATIVI DI PAGAMENTO INOLTRATI A CASSIERE	38.970
IMPORTO RIMBORSI TASSE E CONTRIBUTI CORSI DI LAUREA	€ 3.361.041,72
N. PROVVISORI DI ENTRATA GESTITI	12.516
N. PROVVISORI DI USCITA GESTITI	1311
N. RICHIESTE DI PAGAMENTO IN VALUTA	274
N. PROGETTI CON SPECIFICO SCHEMA DI FINANZIAMENTO CREATI PER GESTIRE IL PIANO EDILIZIO	282

2. Rapporto efficienza/efficacia (Razionalizzazione nella gestione degli acquisti di beni e servizi e redazione di uno specifico regolamento)

Indicatori qualitativi

Approvazione del Regolamento dell'attività contrattuale al fine di armonizzare la vigenza di bilancio unico di recente introduzione nel sistema universitario con la governance unitaria del processo di programmazione dell'attività contrattuale.

Rilevazione dei fabbisogni delle unità amministrative

Predisposizione della programmazione contrattuale

Creazione della Centrale Approvvigionamenti con una dotazione pari a n.10 addetti.

2.2 La Performance individuale

A seguire, il riepilogo degli obiettivi 2014 fissati per la Direzione Generale con l'evidenza di quanto raggiunto e descritto nella relazione del Direttore Generale e di quelli attribuiti a livello di aree dirigenziali, con relative risultanze presentate nelle relazioni dei singoli Dirigenti.

Si fa presente che, in carenza di un nuovo sistema valutativo, la metodologia seguita è stata quella adottata fino all'annualità 2013.

2.2.1 Il Direttore Generale

La presente sezione descrive quanto attuato dal Direttore Generale nel corso dell'anno 2014 in relazione agli obiettivi affidati alla carica per l'anno 2014 e tenuto conto del fatto che il mandato è iniziato dal 2 febbraio 2014. Gli obiettivi sono stati formalmente attribuiti con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 18 luglio 2014. Si è ritenuto pertanto opportuno dare anche più ampiamente conto dell'attività condotta e dei risultati raggiunti in corso d'anno in relazione anche ai primi mesi del mandato su diretta committenza del Rettore e del Collegio dei Direttori, ovvero su prosecuzione degli obiettivi già assegnati al precedente Direttore Generale e non ancora perfezionati all'esito del relativo incarico di quest'ultimo.

Si sintetizza a seguire il set completo di obiettivi perseguiti e poi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2014, con corrispondente sistema di pesatura.

Attività in continuum PP 2013-15	Peso %
Formulazione Piano Strategico 2013/2015	//
Verifica del nuovo modello organizzativo e revisione della struttura amministrativa d'ateneo	//
Reingegnerizzazione di alcuni fondamentali processi amministrativi e gestionali (chiusura fase pilota)	//
Definizione di un modello per l'efficiente allocazione del personale tecnico/amministrativo	//
Residua attività Revisione rafct	//
Indagine <i>customer satisfaction</i> per misurare la soddisfazione degli utenti per operato generale direzione amministrativa e per servizi gestionali e amministrativi (conclusione attività)	//

Obiettivi assegnati in data 18/7/2014	Peso %
Implementazione modello dipartimentale e aggiornamento disegno organizzativo	20
Revisione DIPINT	20
Consolidamento modello di contabilità economica patrimoniale	5
Revisione sistema premiante di valutazione dei dirigenti e del personale di categoria EP	20
Razionalizzazione nella gestione degli acquisti di beni e servizi e redazione di uno specifico regolamento	15
Partecipazione e coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna	10
Ottimizzazione flusso passivo e piattaforma dei debiti della P.A.	10

In allegato la **Relazione del Direttore Generale in riferimento al periodo 2 febbraio 2014 - 31 dicembre 2014** sulla quale si è espresso il CdA nella seduta del 24 luglio 2015 sentito il parere del Nucleo di Valutazione espresso nella delibera n. 11 del 16/7/2015 allegata al presente documento.

2.2.2 I Dirigenti

2.2.2.1 Declinazione degli obiettivi

Gli obiettivi dei dirigenti per l'anno 2014 si pongono per quelli a valenza pluriennale in linea di continuità con quelli delineati dal Piano delle Performance 2013-2015 per l'annualità 2013, ancorché rimodulati alla luce della nuova analisi di contesto effettuata dal nuovo Direttore Generale così consentendone in alcuni casi l'implementazione e in altri il potenziamento. A questi si sono aggiunti gli obiettivi assegnati *ex novo* dal Direttore Generale sulla base degli obiettivi ricevuti a sua volta dal Consiglio di Amministrazione in data 18 luglio.

A seguire, gli obiettivi complessivi di attività dell'anno 2014 condivisi con i Dirigenti e ad essi attribuiti nel corso di:

N° 39 riunioni con Collegio di Direzione, con cadenza settimanale

N°195 incontri individuali settimanali con i Dirigenti

1. POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO-DIPINT <i>Dott.ssa Catania</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	100
	<i>Implementazione gestionale e istituzionale del progetto DIPINT-Dipartimento Integrato Interistituzionale</i>	10	
	<i>Gestione Infrastrutture Regionali</i>	10	
	<i>Coordinamento stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	25	
	<i>Revisione organizzazione del DipInt</i>	35	
2. RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI <i>(ad interim)</i> <i>Dott.ssa Catania</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	100
	<i>Implementazione Area Ricerca</i>	30	
	<i>Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità</i>	10	
	<i>Nuovo regolamento in materia di dottorato di ricerca e istituzione delle nuove conseguenti procedure, in applicazione dei decreti ministeriali attuativi della legge n. 240/2010 art. 19.</i>	10	
	<i>Scheda SUA/RD e banche dati VQR 2011/2014</i>	10	
<i>Gruppi lavoro con RAD per assetto Area Ricerca</i>	20		
3. AREA SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI <i>Dott. Migliarini</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	100
	<i>Gestione e implementazione primo bilancio in contabilità economico patrimoniale</i>	30	
	<i>Adozione nuovo Regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità di Ateneo</i>	10	
	<i>Centralizzazione attività pagamento compensi</i>	10	
	<i>Conto terzi</i>	10	
	<i>Mappatura ciclo passivo e allestimento piattaforma debiti p.a.</i>	10	
	<i>Stesura capitolato tesoreria</i>	5	
	<i>Revisione modello dotazione scuole</i>	5	
4. SIAF – SISTEMA INFORMATICO DI ATENEO	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	100

<i>(ad interim)</i>	<i>Introduzione Contabilità economico patrimoniale ed analitica</i>	15	
	<i>PROGETTO TESI ON LINE: dematerializzazione delle tesi di laurea magistrale</i>	10	
	<i>Elezioni studentesche per programmazione triennale</i>	20	
	<i>Infrastruttura di rete</i>	10	
	<i>Fonia</i>	10	
	<i>Piattaforma E-learning di Ateneo Moodle</i>	15	
5. AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI <i>Dott. De Marco</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	10	
	<i>Ridefinizione dell'offerta formativa d'ateneo secondo un piano triennale che tenga conto delle risorse a disposizione e delle procedure di accreditamento attuali e future dei corsi di studio</i>	15	
	<i>Programmazione e coordinamento prove di ammissione corsi di tirocinio formativo attivo 2014/2015</i>	15	
	<i>Revisione regolamento conferimento incarichi di docenza</i>	15	
	<i>Coordinamento predisposizione progetti per programmazione triennale</i>	20	
	<i>Trasferimento segreteria studenti stranieri</i>	15	
	<i>Revisione modello dotazione scuole</i>	10	
6. AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI <i>Dott. Benedetti</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Protocollo unico di Ateneo</i>	15	
	<i>Monitoraggio contenzioso e conclusione transazione AOUC/ASF e Merloni tecnici</i>	25	
	<i>Regolamento attività contrattuale</i>	25	
	<i>Revisione regolamenti</i>	15	
7. AREA SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO <i>Dott. Gentilini</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Razionalizzazione e ristrutturazione dei processi manutentivi di carattere ordinario e straordinario</i>	10	
	<i>Completamento lavori e trasferimento delle residenze universitarie ai soggetti gestori del DSU</i>	10	
	<i>Ridefinizione delle competenze dell'area, sulla base del nuovo modello organizzativo</i>	10	
	<i>Accordi con AOUC per revisione assetti patrimoniali</i>	15	
	<i>Implementazione assetto sicurezza in Ateneo</i>	10	
	<i>Trasferimento segreteria studenti stranieri</i>	15	
<i>Contenzioso con tecnici – contributo all'istruttoria</i>	10		
8. SERVIZI DI POLO <i>Dott.ssa Garibotti</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Conferimento attività per superamento organizzazione per Poli</i>	20	
	<i>Revisione regolamenti e procedure</i>	20	
	<i>Mappatura processi</i>	20	
	<i>Gruppi di lavoro con RAD</i>	20	
9. CSAVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	

<i>(ad interim)</i> <i>Dott.ssa Garibotti</i>	<i>Completamento dell'adattamento della normativa di Ateneo sul trasferimento tecnologico (brevetti/laboratori congiunti/spin-off,c/terzi) e implementazione nuove procedure collegate</i>	20	100
	<i>Estensione e consolidamento dei processi con l'esterno per trasferimento e valorizzazione delle conoscenze UNIFI</i>	40	
	<i>Costituzione e messa a punto di strumenti di controllo, valutazione e comunicazione di sistema di processi di CsaVRI</i>	20	
10. AREA GESTIONE DEL PERSONALE <i>(ad interim)</i> <i>Dott. Benedetti</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Revisione attribuzione contratti a tempo determinato</i>	25	
	<i>Revisione regolamenti</i>	25	
	<i>Programmazione personale tecnico amministrativo</i>	30	
11. AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI INTERNE <i>Dott.ssa Maraviglia</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Riprogettazione e realizzazione del sistema dei siti web</i>	20	
	<i>Progettazione della comunicazione istituzionale dell'Ateneo sui Social Media</i>	5	
	<i>Realizzazione indagine customer satisfaction</i>	10	
	<i>Promozione, diffusione, sviluppo e revisione dell'immagine coordinata</i>	5	
	<i>Nuova realizzazione Guida per le matricole, Guida studenti Erasmus, Cerimonie accademiche, Manifesto degli studi</i>	5	
	<i>Sviluppo della sezione del sito web "Amministrazione trasparente"</i>	10	
	<i>Supporto alla comunicazione delle attività di trasferimento tecnologico (spin-off)</i>	5	
	<i>Implementazione comunicazione multimediale attraverso la realizzazione di video promozionali della ricerca e delle attività istituzionali</i>	5	
	<i>Presidio comunicazione interna e sviluppo strumenti di comunicazione</i>	5	
<i>Realizzazione eventi a rilevanza cittadina</i>	5		
<i>Promozione e diffusione dei servizi, iniziative ed eventi organizzati dall'Ateneo e da Enti esterni</i>	5		
12. SISTEMA MUSEALE DI ATENE0 <i>Dott. Pratesi</i>	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Interventi migliorativi per la conservazione e la fruizione delle collezioni</i>	10	
	<i>Realizzazione nuovo sito web del museo ed inserimento delle banche dati catalografiche</i>	10	
	<i>Progettazione di depositi centralizzati</i>	5	
	<i>Realizzazione sale ostensive delle collezioni di ceroplastica anatomica</i>	5	
	<i>Coordinamento stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Restauro della collezione di cere dermatologiche</i>	10	
	<i>Rifacimento dell'allestimento nella sala del sud-America</i>	10	
	<i>Spedizione di ricerca in Vietnam</i>	5	
	<i>Rivisitazione delle schede catalografiche e campagna fotografica Collezione Medicea di pietre lavorate</i>	5	
13. SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENE0	OBIETTIVI RIFORMULATI E OBIETTIVI NUOVI ASSEGNATI DAL DIRETTORE GENERALE		100
	<i>Partecipazione alla stesura delle Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico triennale</i>	20	
	<i>Prosecuzione della campagna di catalogazione</i>	10	

<i>(ad interim)</i> <i>Dott.ssa Maraviglia</i>	<i>Tutela, fruizione e valorizzazione del patrimonio bibliografico storico e di pregio</i>	10
	<i>Sostegno alle politiche dell'accesso aperto con la creazione e implementazione del Repository Flore</i>	10
	<i>Studio fattibilità e progettazione preliminare del complesso della Biblioteca Umanistica</i>	20
	<i>Attuazione di programmi di investimento nei servizi bibliotecari in ambito territoriale con altri atenei toscani, istituzioni culturali e aziende ospedaliere</i>	10
	<i>Ampliamento della biblioteca di scienze nel Polo di Sesto</i>	20

2.2.2.2 Rendicontazione e valutazione degli obiettivi

La valutazione della performance del personale dirigente è stata effettuata dal Direttore Generale, quale responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali, il quale definisce gli obiettivi, valuta le eventuali modifiche, effettua colloqui intermedi e finali con i dirigenti finalizzati alla loro valutazione. Per le singole relazioni si rimanda all'allegato che le contiene (All. 2).

Il giudizio finale sulla performance dei dirigenti è espresso come somma su base 100 dei punteggi.

La tabella seguente espone i dati riepilogativi dei punteggi finali ottenuti dal personale dirigenziale per ciascuna Area assegnata e l'indicatore sul grado di differenziazione dei giudizi (Coefficiente di variazione), dato dal rapporto percentuale tra deviazione standard e media delle valutazioni.

Risultati	Numero
Totale Valutazioni	13
Totale Dirigenti valutati per il 2014	8
Media valutazioni	88,71
Deviazione standard valutazioni	7,04
Coefficiente di variazione	7,93%

Nota: Il numero di valutazioni è superiore al numero di dirigenti valutati, dato che alcuni dirigenti hanno rivestito incarichi ad interim nel corso del 2014, oggetto di separata valutazione.

Per l'anno 2014, rimane da segnalare la posizione del precedente Dirigente di SIAF che viene stralciata e sarà trattata separatamente. Sono infatti da valutare le seguenti considerazioni:

- il Dirigente, nel periodo 1/1/2014 – 15/3/2014, ha prestato servizio per n. 29 giorni lavorativi;
- la relazione redatta dallo stesso Dirigente e riferita all'attività svolta dal 1 gennaio 2013 fino al termine del servizio è stata esaminata dalla precedente Direzione Generale riportando una valutazione pari a 98,42.

3.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Di seguito viene rappresentato il processo seguito nella definizione e adozione della relazione specificando i tempi e i soggetti coinvolti.

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	2015					
			Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.
1.	Raccolta dati	Area Programmazione						
2.	Analisi	Area Programmazione						
3.	Presentazione al Direttore Generale	DG Area Programmazione						
4.	Presentazione agli Organi di governo	Rettore, Organi, DG, Area Programmazione						
5.	Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	DG						

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

Durante le varie fasi del ciclo di gestione sono emersi alcuni punti di forza e di debolezza.

Sul piano della **definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori**, si identificano i seguenti:

- **punti di forza:** la fase di discussione e condivisione tra il Direttore Generale e i Dirigenti in merito agli obiettivi da perseguire, collegamento che si traduce nel rapporto di reciprocità tra gli indirizzi gestionali riferiti al Direttore e la loro attuazione in capo ai Dirigenti.
- **punti di debolezza:** l'attuazione della sopra menzionata sinergia si è rivelata molto complessa in considerazione dell'assenza del Piano Strategico da cui far discendere il Piano delle Performance 2014.

Sul piano del **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse**, si rappresenta quanto segue:

- **punti di forza:** l'avvio parallelo delle fasi di preparazione del bilancio di previsione e la definizione degli obiettivi dirigenziali garantisce coerenza fra assegnazione delle risorse e degli obiettivi;
- **punti di debolezza:** la mancanza di un sistema di *budgeting* per obiettivi costituisce un forte limite sia alla fase di pianificazione che di rendicontazione della performance.