



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# RELAZIONE DELLA PERFORMANCE 2016



## Indice

Indice	I
Presentazione	II
1. Performance istituzionale	1
1.1 Organizzazione	1
1.1.1 Aggiornamenti normativi	4
1.2 Risultati delle attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico	5
1.3 Risultati delle politiche di gestione delle risorse	17
1.4 Ranking nazionali e internazionali	24
2. Performance Organizzativa	25
2.1 Obiettivi organizzativi	26
2.2 Efficienza ed efficacia	34
3.2 Anticorruzione e trasparenza	36
3.3 Pari opportunità e benessere organizzativo	38
3. Performance individuale	41
3.1 Direttore Generale	41
3.2 Dirigenti e RAD	43
3.3 Personale con incarichi di responsabilità	45
3.4 Progetti di produttività del personale di cat. B, C, D	45
4. Il processo di gestione del ciclo delle performance	48
Allegati	
(1) Appendice: dati e tabelle	
(2) Report di sintesi degli obiettivi di performance organizzativa e individuale 2016	
(3) Budget delle Aree	

## Presentazione

La Relazione sulla Performance 2016, redatta ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, rileva i risultati raggiunti nell'anno dall'Università degli Studi di Firenze rispetto alle missioni istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e all'attività amministrativa e gestionale, secondo la visione coordinata promossa da ANVUR con le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (Luglio 2015), .

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

- ✚ l'andamento complessivo dell'Ateneo nel panorama di riferimento, gli effetti della programmazione strategica e delle politiche di bilancio (§ 1 – Performance istituzionale);
- ✚ gli esiti delle attività tecnico-amministrative di supporto alle missioni strategiche e gestionali, e delle azioni di promozione della trasparenza, anticorruzione, pari opportunità, in particolare rispetto agli obiettivi e ai target indicati nel Piano Integrato 2016-2019 (§ 2 – Performance organizzativa);
- ✚ la sintesi delle prestazioni individuali conseguite in rapporto agli obiettivi assegnati a cascata al Direttore Generale, ai dirigenti, ai titolari di posizioni di responsabilità e al restante personale amministrativo, la cui valutazione è presupposto per l'erogazione degli incentivi economici connessi al risultato (§ 3 – Performance individuale).

La rendicontazione segue i principi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ([http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/2016\\_2018/sistema\\_misurazione\\_valutazione\\_performance.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/2016_2018/sistema_misurazione_valutazione_performance.pdf)) e si riferisce primariamente agli obiettivi individuati nei documenti di programmazione: Piano Strategico 2016-2018 e Piano Integrato 2016-2018.

Gli interventi attuati riguardano lo sviluppo delle missioni dell'Ateneo (offerta formativa e diritto allo studio, ricerca e terza missione, internazionalizzazione, valorizzazione del patrimonio culturale) e l'ottimizzazione dei servizi e della gestione delle risorse (umane, infrastrutturali, finanziarie), secondo una logica per cui la componente amministrativa non si limita a supportare le funzioni istituzionali, ma vi si affianca con una rete in grado di erogare servizi professionali per utenti interni ed esterni.

Nello spirito di massima accountability e leggibilità, nella Relazione si predilige la sintesi, rimandando con collegamenti ipertestuali all'eventuale approfondimento di informazioni, dati e documenti.

Nell'interpretare i risultati si evidenziano (anche graficamente) i fattori positivi (🟢) e le criticità/aree di miglioramento (🟡), indicando i provvedimenti adottati per correggere le situazioni meno favorevoli.

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

## 1. Performance Istituzionale

### 1.1 Organizzazione

Nell'A.A. 2015/2016 il sistema universitario italiano conta 66 atenei statali e 30 atenei non statali, di cui 11 università telematiche; gli atenei statali raccolgono il 90,6% degli studenti, mentre il restante 9,4% della domanda è soddisfatto da atenei non statali, di cui il 3,5% dalle università telematiche (Rapporto ANVUR). L'Università degli Studi di Firenze è uno dei 12 grandi Atenei nazionali, con poco meno di 50.000 iscritti, circa 1.700 docenti e ricercatori strutturati, 1.500 tecnici e amministrativi e quasi 2.000 tra dottorandi e assegnisti.

L'Ateneo fiorentino ispira la propria azione a principi laici, pluralisti e liberi da ogni condizionamento; opera per lo sviluppo della cultura e di un sapere critico aperto verso l'esterno, la diffusione della conoscenza e la promozione della ricerca a livello regionale, nazionale e internazionale, il trasferimento delle conoscenze innovative a vantaggio dei singoli e dell'intera società, garantendo pari opportunità ed il diritto allo studio. Il Codice Etico dell'Università di Firenze impegna i membri della comunità universitaria ad assumere comportamenti idonei a realizzare e diffondere i valori fondamentali della legalità, della solidarietà e del rifiuto di ogni discriminazione assicurando il rispetto e l'applicazione dei principi generali indicati dallo Statuto e dei valori in cui si riconosce:



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

A seguito della riforma introdotta dalla legge 240/2010, l'Ateneo fiorentino ha adottato l'**assetto istituzionale** descritto nello Statuto, a cui si rimanda per le specifiche attribuzioni di compiti e funzioni (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-8500.html>). La gestione tecnica, amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Università degli Studi di Firenze è affidata alla **Struttura Amministrativa di Ateneo** che, sotto il coordinamento del Direttore Generale, contribuisce ad assicurare la funzionalità delle attività istituzionali degli organi e delle strutture di Ateneo.

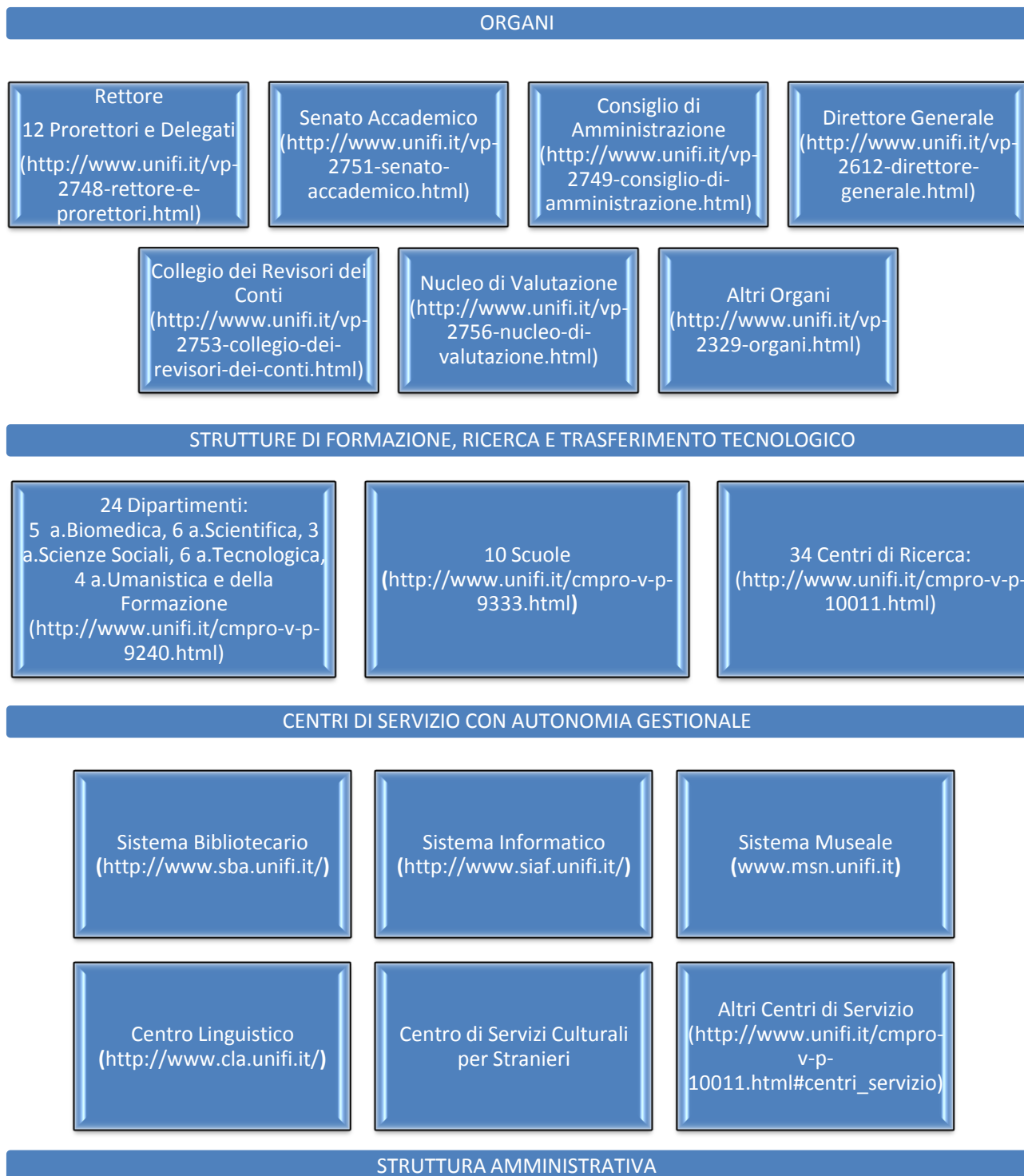
A partire dal 2015 l'Ateneo fiorentino ha iniziato una complessa riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative basata sulla logica dei processi e orientata al miglioramento delle prestazioni e dei servizi e alla soddisfazione dei bisogni degli stakeholder, attraverso l'ottimizzazione delle procedure e dell'utilizzo delle risorse, la forte responsabilizzazione della dirigenza, la valorizzazione delle risorse umane, la creazione di reti professionali, la spinta all'innovazione. In questa rilettura dell'organizzazione, le aree funzionali dell'amministrazione centrale hanno compiti di supporto tecnico e amministrativo per gli organi di Ateneo, e di indirizzo e coordinamento specialistico verso le strutture che erogano direttamente i servizi (in particolare i Dipartimenti), tenendo conto delle diversificate esigenze scientifiche e territoriali, ma in coerenza complessiva con le linee strategiche di governo.

La struttura amministrativa centrale dell'Ateneo fiorentino è sotto articolata in prima declinazione in unità di processo (strutture organizzative aggregatrici di processi omogenei) e unità funzionali (nuclei con attività, funzioni e risorse specialistiche comuni e trasversalmente al servizio di più strutture organizzative), alle quali possono essere preposte figure di responsabilità (funzioni specialistiche – funzioni di responsabilità – posizioni organizzative). Resta in capo al Dirigente d'area la responsabilità complessiva degli atti, della gestione del budget e del personale tecnico-amministrativo coinvolto nei relativi processi. Nei Dipartimenti la responsabilità amministrativa generale è presidiata dal Responsabile Amministrativo del Dipartimento (RAD), al quale è funzionalmente assegnato il personale amministrativo.

Per la rilevanza strategica, valoriale e trasversale di certi ambiti di attività (valorizzazione del patrimonio culturale e dei risultati della ricerca, sistemi informativi, formazione, sicurezza nei luoghi di lavoro, trasparenza e prevenzione della corruzione), ai dirigenti di Ateneo, in aggiunta all'incarico prevalente di direzione di un'area, sono conferiti incarichi aggiuntivi (definiti come Obiettivi Strategici e Funzioni Trasversali), di direzione e gestione tecnico-amministrativa delle strutture che per queste finalità si avvalgono del supporto di unità amministrative.

Il conferimento degli incarichi dirigenziali e delle posizioni organizzative è improntato a principi di partecipazione, selezione, rotazione e pari opportunità di crescita, assumendo flessibilità e capacità di collaborazione e formazione continua come leve fondamentali per l'innovazione dell'Ateneo .

Nel 2016 l'assetto organizzativo dell'Ateneo fiorentino (rappresentato graficamente nel funzionigramma: [http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/ddg\\_1190\\_2016\\_all1-1\\_funzionigramma\\_articolato.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/ddg_1190_2016_all1-1_funzionigramma_articolato.pdf)) risultava dunque costituito come qui sinteticamente illustrato:





Il nuovo modello si sta implementando con gradualità per non compromettere nel cambiamento atteso la continuità dei servizi ed è peraltro in progressiva evoluzione, sia per adattarsi agli eventi fisiologici e dinamici dell'organizzazione (cessazioni di personale, nuove esigenze e servizi), che per perseguire fattori di ulteriore armonizzazione e organicità. Nella fattispecie, nel corso del 2017, si è operata una revisione ed aggiornamento del disegno organizzativo (DD n. 591 del 29 marzo 2017 - prot. n. 47988 ([http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dg\\_591\\_17\\_aree\\_amm\\_centrale.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/dg_591_17_aree_amm_centrale.pdf)) che vede in particolare un mutato assetto delle aree dirigenziali e l'integrazione della sottoarticolazione dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.

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

### 1.1.1 Aggiornamenti normativi

L'Università è tenuta a recepire le direttive nazionali ed europee che la riguardano da un lato, in generale, in quanto pubblica amministrazione, dall'altro, più specificatamente, in quanto istituzione di formazione e ricerca. Tra i provvedimenti normativi intervenuti nel corso del 2016 si ricordano:

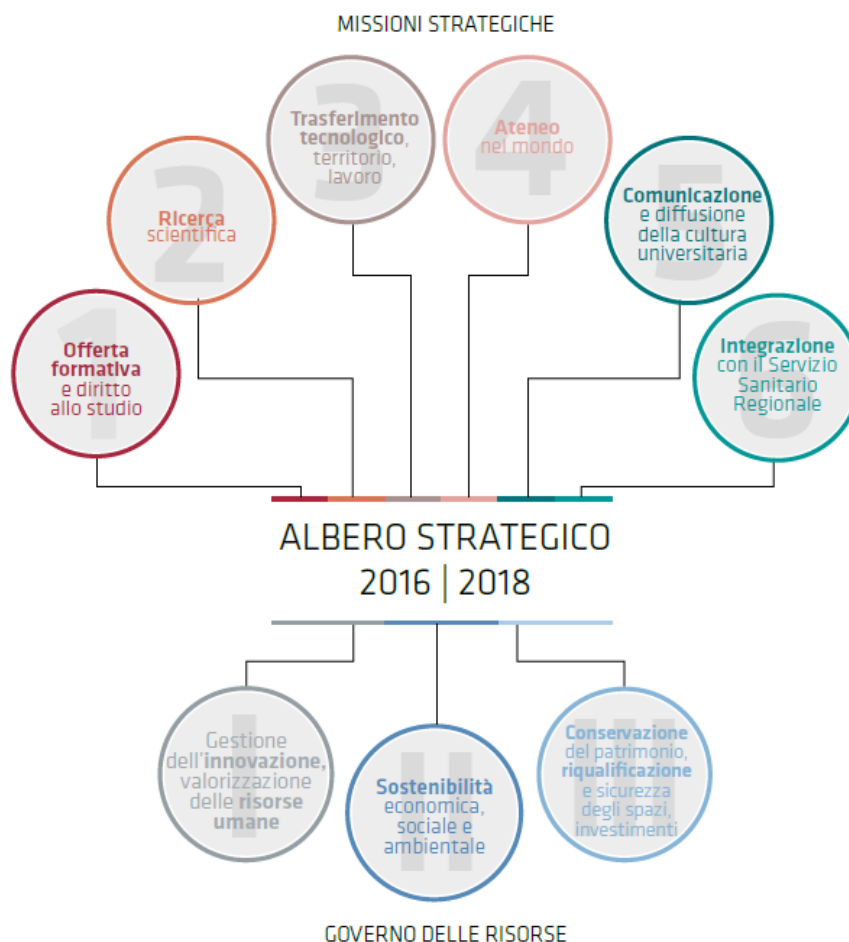
- ✚ **Riordino della disciplina vigente in materia di *contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture*** (D.Lgs. 50/2016): dispone gli indirizzi generali in materia di appalti e concessioni pubbliche in adesione alle direttive comunitarie (2014/23/UE, 2014/24/UE, 2014/25/UE) volte a garantire economicità e trasparenza. Trattandosi di attività funzionale a tutte le missioni e strutture, l'applicazione del cosiddetto Nuovo Codice Appalti e delle specifiche linee guida emanate da ANAC nel corso del 2016 ha avuto un forte impatto sulle attività dell'Ateneo, imponendo adeguamenti organizzativi e procedurali che, oltre a rappresentare di per sé obiettivi amministrativi, in taluni casi possono aver condizionato i risultati di performance.

- ✚ *Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di **prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza** (D.Lgs. 97/2016):* sancisce il diretto coinvolgimento degli organi di vertice nella previsione di obiettivi di trasparenza e contrasto ai comportamenti illeciti calibrati sui rischi specifici e sulla realtà dell'ente, articola le responsabilità dei diversi soggetti coinvolti nelle azioni, e amplia gli obblighi di trasparenza e pubblicità. Tali istanze sono raccolte nel Piano Integrato 2017-2019, che comprende il Programma per la Trasparenza e l'Integrità.
- ✚ *Testo unico in materia di **società a partecipazione pubblica** (D.Lgs. 175/2016):* definisce le tipologie di società nelle quali è ammessa la partecipazione pubblica e le regole per la loro governance, obbligando le pubbliche amministrazioni a redigere i piani di razionalizzazione per la chiusura o la privatizzazione delle società non in regola. L'Università di Firenze ha verificato l'assetto delle partecipazioni possedute (approvato dal CdA del 26 gennaio 2017) ed è in attesa del riscontro della Corte dei Conti.
- ✚ *Linee generali d'indirizzo della **programmazione delle Università per il triennio 2016-2018 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati utilizzati ai fini della ripartizione delle risorse nell'ambito delle assegnazioni annue del Fondo di Finanziamento Ordinario** (D.M. 635/2016):* prevede la possibilità di accedere a (co)finanziamento per obiettivi oggetto di specifica progettazione proposti dall'Ateneo, soggetti ad approvazione ministeriale, e la determinazione, a decorrere dall'anno 2017, di una frazione della quota premiale del FFO in base alla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei valutata su indicatori relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca, alla qualità della didattica e alle strategie di internazionalizzazione. Il Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nelle sedute di dicembre 2016 hanno approvato il Documento di Programmazione Triennale con i progetti da presentare al MIUR e gli indicatori per la misurazione dei risultati, ricompresi nel Piano Integrato delle Performance 2017-2019 per le azioni di competenza dell'amministrazione.

## 1.2 Risultati delle attività di formazione, ricerca e terza missione

In quel che segue si presentano il posizionamento dell'Ateneo fiorentino nel panorama del sistema universitario e della ricerca in Italia e i principali risultati raggiunti nel 2016 negli ambiti stabiliti dal Piano Strategico 2016-2018 (<http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/piano-strategico-it-webaggiornato.pdf>):





Per ciascuna linea strategica sono stati definiti obiettivi, azioni ed indicatori, riconducibili a precisi presidi politici, specificando le risorse stanziare per la loro realizzazione. Il Piano Strategico è oggetto di monitoraggio annuale; gli esiti del primo monitoraggio sono stati presentati nella seduta del CdA del 24 febbraio 2017.

Allo scopo di fornire un quadro unitario e coerente delle attività svolte nel perseguimento delle missioni, questa sezione richiama quanto esposto nella "Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati" (L. 1/2009, art. 3 quater), allegata al Bilancio Unico di Esercizio 2016 ([http://www.unifi.it/upload/sub/bilancio/2016/bilancio\\_unico\\_esercizio\\_2016.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/bilancio/2016/bilancio_unico_esercizio_2016.pdf)). Indipendentemente dagli specifici obiettivi di performance che saranno dettagliati nella sezione successiva, il contributo della componente amministrativa è sotteso in ogni ambito, per quanto di competenza, nella realizzazione delle linee di indirizzo politiche e direzionali.

I dati relativi al contesto nazionale sono prevalentemente tratti dal "Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016" dell'ANVUR. Per l'analisi delle tendenze di Ateneo relative alle carriere degli studenti si ricorre prevalentemente ai dati elaborati dai servizi statistici di Ateneo a partire da

quelli presenti nella banca dati ANS – Anagrafe Nazionale Studenti, pur con le cautele suggerite dal mancato allineamento tra statistiche ufficiali e momento di rilevazione attraverso banche dati dinamiche quali l'Anagrafe Nazionale Studenti. Le ulteriori fonti diverse (altre banche dati interne o esterne, uffici preposti ai servizi) sono di volta in volta esplicitate.

Nella descrizione dei risultati si tiene conto anche delle considerazioni espresse nei Rapporti di Riesame dei Corsi di Studio, nelle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e nelle relazioni del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità.



## Offerta formativa, studenti e laureati

### Offerta formativa

L'Ateneo mantiene stabile e ricca l'offerta formativa, rafforzando **la pluralità delle aree disciplinari e delle competenze scientifiche**, tenendo conto delle **esigenze del mondo del lavoro** e del territorio e della complessiva **sostenibilità** del sistema:



<http://www.unifi.it/ls-38-didattica.html>



**Pieno impiego delle risorse di docenza:** i docenti di Ateneo hanno mediamente incrementato il proprio carico didattico nell'A.A. 2015/16, con impegno superiore alla media nazionale per professori ordinari e associati [Grafico 3].



**Ridotto ricorso a contratti esterni:** il rispetto dei doveri didattici da parte di professori ordinari, associati e ricercatori a tempo determinato (come previsto dai rispettivi regolamenti di Ateneo in materia) ha consentito di limitare la didattica svolta a titolo retribuito dai ricercatori universitari (massimo 96 ore) e da docenti a contratto (14% di ore effettive erogate a fronte del 30% massimale previsto dal D.M. 1059/2013 – in lieve aumento nell'A.A. 2016/17 rispetto all'anno precedente) [Immagine 1].

### Studenti e laureati

Se a livello nazionale si osserva una preferenza per l'iscrizione ad un ateneo nella stessa regione di residenza (78,6%), in Toscana si registra una **forte attrattività di studenti** provenienti da fuori regione, la mobilità extra-regionale in uscita molto bassa, e la soddisfazione della domanda interna prossima al 90%. Firenze risulta la settima città universitaria più attrattiva d'Italia.

8.365 nuovi  
immatricolati nell'A.A.  
15/16

49.821 studenti iscritti

42% di laureati entro la  
durta norme dei corsi

84% laureati occupati a  
3 anni di titolo



**Aumenta** a livello nazionale il **numero degli immatricolati**: l'Università di Firenze nell'ultimo triennio mostra un andamento particolarmente positivo, con una crescita ben superiore alla media nazionale (+6,07% contro + 2,05%) [Tavola 11].



**Diminuisce** il **numero complessivo di iscritti**: l'Ateneo fiorentino mostra la stessa tendenza ma con una riduzione più contenuta rispetto alla media nazionale (-1,07% contro -3,3%) [Tavola 12]. Il dato è comunque interpretato in senso positivo, in quanto **denota una maggiore rapidità di carriera**.



**Aumentano** il **numero di iscritti regolari** (iscritti da un numero di anni minore o uguale al numero di anni previsti dal corso di studio) e la percentuale di **studenti che terminano gli studi nei tempi previsti**; l'Ateneo fiorentino pur mostrando in assoluto percentuali inferiori alle medie nazionali, tuttavia è in linea con i trend di miglioramento [Tavola 13]. La regolarità nel percorso di studi è un parametro particolarmente rilevante sia per gli impatti che genera sugli stakeholders sia per le ricadute ai fini dell'attribuzione del FFO, per cui l'Ateneo fiorentino si sta impegnando con appositi interventi nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018 per contenere il distacco in questi termini da altre Università e migliorare il proprio posizionamento in ambito nazionale [Tavola 16].



**Si riducono gli abbandoni precoci**, già meno frequenti nell'Ateneo fiorentino rispetto alla media nazionale (15% contro 23,5% a 3 anni dall'immatricolazione, 8,04 contro 10,39 nel passaggio tra il I ed il II anno di corso) [Tavole 14 e 15].

### Condizione occupazionale dei laureati



Dall'indagine AlmaLaurea 2016 sulla condizione occupazionale dei laureati (<http://www.almaLaurea.it/universita/occupazione/occupazione14>), si registrano **tassi di occupazione** dei

laureati fiorentini a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo stabili nel triennio 2014-2016, comunque migliori rispetto alla media nazionale di circa 4 punti percentuali, a testimonianza della capacità dell'Ateneo di intercettare i fabbisogni formativi del mercato del lavoro [Tavola 19].

In conclusione, una buona fotografia dell'**andamento dei percorsi di studio dell'Ateneo fiorentino** è rappresentata dalla **scheda di indicatori ANVUR** per la valutazione periodica delle attività formative (Allegato F del D.M. 47/2013):

Indicatore	Italia	Centro	UNIFI
<b>Sezione 1 – I anno di corso e passaggio al II anno</b>			
CFU conseguiti su CFU da conseguire al I anno	56,7%	53,9%	53%
Prosecuzione stabile al II anno	76,2%	76,6%	75,9%
Prosecuzione nel sistema universitario al II anno	87,7%	88%	87,5%
Prosecuzione nello stesso CdS al II anno con >39 CFU	44,9%	40,8%	40,1%
<b>Sezione 2 – Esito dopo N e N+1 anni dall'immatricolazione</b>			
Laureati regolari stabili	31,9%	29,3%	26,3%
Media voto esami	26,8	27	27
Media voto laurea	104,4	105,3	104,6
Rapporto CFU stage/CFU totali (%)	9,6	6,3	4,4
Laureati stabili dopo N+1 anni	46%	44%	42,1%
Laureati stabili o ancora iscritti dopo N+1 anni	70%	70,8%	71,1%
<b>Sezione 3 – Attrattività e internazionalizzazione</b>			
Mobilità regionale (% immatricolati con residenza diversa dalla sede del CdS di immatricolazione)	24,7%	30,1%	20,2%
Isritti a LM con titolo di I livello conseguito in altro ateneo	21,8%	24,6%	21,9%
Isritti a LM con titolo di I livello conseguito all'estero	2%	1,4%	4,9%
Immatricolati con diploma di scuola secondaria estero	2,6%	3%	4,6%
Isritti con almeno 6 CFU conseguiti all'estero	1,4%	1,1%	1,2%
Laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero	3,6%	2,6%	2,1%

### Valutazione della didattica



L'Ateneo fiorentino raccoglie le **opinioni degli studenti frequentanti** su ogni insegnamento offerto attraverso un questionario informatizzato (<https://valmon.disia.unifi.it/sisvaldidat/unifi/index.php>). Dagli esiti della valutazione della didattica per l'A.A. 2015/2016 emerge un quadro complessivamente positivo sia rispetto alla chiarezza e disponibilità dei docenti, sia rispetto all'organizzazione didattica e alle infrastrutture (punteggio medio di Ateneo: 7,7) [Tavola 21]. Anche i giudizi sull'esperienza universitaria degli **studenti laureandi** (tratti dall'indagine Alma laurea sul profilo dei laureati 2016

(<http://www.almalaurea.it/universita/profilo/profilo2016>) mostrano **ampia soddisfazione** (85,4% degli intervistati complessivamente soddisfatto del CdS frequentato, in lieve aumento rispetto al 2015, soprattutto sui giudizi pienamente positivi) [Tavola 22].



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

### **Interventi per la didattica e per i servizi agli studenti**

L'Ateneo ha potenziato (anche mediante un più efficace coordinamento delle attività svolte a livello centrale e nelle singole Scuole) le iniziative di orientamento volte a favorire scelte consapevoli del percorso universitario e a rendere più regolari i percorsi di studio, ed ha sviluppato collaborazioni e sinergie con altri enti e istituzioni per migliorare le condizioni di vita e le prestazioni per il diritto allo studio universitario:

- ✚ Misure per l'orientamento in ingresso: somministrazione di test disciplinari e attitudinali nelle scuole superiori, elaborazione di un syllabo di conoscenze e competenze necessarie per il superamento dei test di accesso, esperienze di alternanza scuola-università). L'attività di orientamento si è estesa anche al Polo Universitario Penitenziario, che rappresenta un esempio significativo di tutela del diritto all'istruzione.
- ✚ Misure per l'orientamento in itinere: sistema di tutoraggio in itinere svolto da studenti delle lauree magistrali e dottorandi.
- ✚ Collaborazione con l'Azienda regionale per il diritto allo studio (ARDSU) per il miglioramento dei servizi di ristorazione e delle residenze universitarie.
- ✚ Fasciazione dei contributi universitari ampia e progressiva in ragione dell'ISEE, agevolazioni per produttività e merito garantiscono livelli di equità superiori agli altri mega atenei italiani (analisi ANVUR [Tavola 32]).
- ✚ Presentazione delle Linee Guida per Docenti "Studenti con DSA all'Università" a cura del CESP – Centro di Studi e Ricerca per le Problematiche della Disabilità.

Nel 2017 l'Ateneo adeguerà le fasce contributive per l'iscrizione ai Corsi di Studio e alle Scuole di Specializzazione (queste ultime finora non diversificate) a quanto disposto dalla L. 232/2016 (esenzioni e riduzioni per le fasce inferiori di reddito, cfr. oltre - Risorse).



**Ricerca**

**Fondi e progetti di ricerca**



<http://www.unifi.it/vp-10840-progetti-finanziati.html>



Nel 2016 è stato incrementato il **Fondo per la ricerca di Ateneo** (ex 60%), finanziando progetti strategici di ricerca di base, progetti competitivi di ricercatori a tempo determinato, un fondo straordinario per l'Archeologia, e cofinanziando con cospicue risorse assegni di ricerca in tutte le aree disciplinari.



L'Università di Firenze si posiziona al quarto posto (dopo Roma La Sapienza, Bologna e Milano Statale) per entità dei finanziamenti ricevuti nell'ambito del **programma ministeriale PRIN 2015** (graduatorie approvate a settembre 2016).



L'Ateneo partecipa inoltre con successo sempre crescente ai bandi promossi dagli Enti regionali, in particolare ai finanziamenti a gestione indiretta che vengono erogati nell'ambito dei programmi operativi della **Regione Toscana** (FESR, FEASR, FAS e FAS Salute), e consolida i suoi risultati in tutti i principali finanziamenti erogati dall'**Unione Europea**, primo fra tutti Horizon 2020 (15 progetti finanziati nel 2015, 20 nel 2016), ma anche nei programmi tematici Life, Justice, nel programma per la formazione Erasmus + e nel programma per la diffusione della cultura Creative Europe (23 progetti finanziati nel 2015, 24 nel 2016).

**Produzione scientifica**

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

soprattutto per la crescita degli atenei del Mezzogiorno e il conseguente avvicinamento tra aree geografiche; rispetto alla tornata precedente di valutazione, tra gli atenei di grandi dimensioni **l'Università di Firenze** è tra i pochi che **migliora la propria performance** rispetto a tutti i parametri di valutazione su base nazionale, posizionandosi al 17° posto complessivo, seconda tra gli atenei del Centro Italia escludendo le scuole speciali [Tavole 25 e 26]:



IRAS<sub>1</sub>, indicatore di **qualità della ricerca**: calcolato come somma dei voti attribuiti ai prodotti della ricerca, per l'Ateneo fiorentino mostra un aumento del 2% rispetto alla VQR 2001-2011. L'IRAS<sub>1</sub> è il principale indicatore utilizzato per ripartire la quota premiale del FFO: se la differenza percentuale tra il valore dell'indicatore e la dimensione dell'Ateneo è positiva, la qualità della ricerca svolta nell'Ateneo è superiore alla media e l'Ateneo riceverà una quota di finanziamento superiore al suo peso.



IRAS<sub>2</sub>, indicatore di **mobilità (reclutamento) degli addetti alla ricerca**: è l'unico parametro che mostra un valore inferiore alla dimensione di Ateneo, a causa della riduzione degli addetti reclutati o in mobilità; ciononostante a livello nazionale l'Ateneo passa dal 9° al 6° posto.



IRAS<sub>3</sub>, indicatore di **attrazione risorse**: sebbene in termini assoluti la capacità di attrarre risorse sia leggermente diminuita, a causa della riduzione nel numero di addetti, nel panorama nazionale l'Ateneo rimane ai primi posti e migliora la sua posizione.



IRAS<sub>4</sub>, indicatore di **alta formazione**: in lieve peggioramento, l'Ateneo tuttavia mantiene la sua leadership a livello nazionale (secondo posto).



IRAS<sub>5</sub>, indicatore di **miglioramento**: misura il confronto tra VQR<sub>2004-2010</sub> e <sub>2011-2014</sub>, con un risultato ampiamente positivo passando da un +8,14% a un +44,79%.



Tuttavia l'Ateneo fiorentino **non riesce a beneficiare nel FFO di questo risultato positivo**, a causa delle modalità di calcolo dell'indicatore finale di ricerca della struttura (IRSF<sub>1</sub>), in particolare per il raddoppio del peso dell'indicatore di reclutamento e mobilità. Ciò dipende fondamentalmente dal **basso numero di nuovi reclutati** nel periodo oggetto di osservazione, come è evidente dal numero complessivo di soggetti accreditati, che passa dai 1942 della tornata precedente ai 1673 della VQR 2010-2014: diminuisce di conseguenza il numero dei prodotti sottoposti a valutazione, causando una riduzione dal 3,75% al 3,29% del dimensionamento totale degli Atenei che accedono al FFO.

### Formazione alla ricerca

L'Università degli Studi di Firenze, nel rispetto dei criteri di accreditamento (D.M. 45/2013), ha attivato per il ciclo XXXI (A.A. 2015/16) **24 corsi di Dottorato di Ricerca** come sede amministrativa, con rilascio del titolo unico, doppio (nel caso di dottorati internazionali) o congiunto (con altri atenei o enti pubblici); inoltre partecipa come ente convenzionato/consorzio, con titolarità al rilascio del diploma congiunto, ad altri 13 dottorati (<http://www.unifi.it/vp-385-dottorati-di-ricerca.html>). L'Ateneo ha sostenuto uno sforzo finanziario notevole per **l'incremento del numero di borse di dottorato** (+14,5% nel 2016).



Aree di miglioramento per la gestione dei corsi di dottorato riguardano l'ottimizzazione dei processi di convenzionamento tra sedi e di internazionalizzazione dei corsi, il raccordo effettivo con la terza missione, la razionalizzazione e informatizzazione delle procedure amministrative.



### **Trasferimento tecnologico**

L'Ateneo si sta impegnando con grande slancio per il trasferimento delle nuove conoscenze acquisite con la ricerca nel tessuto socio-economico e produttivo, instaurando **intensi rapporti collaborativi con la Regione, le associazioni di categoria e le imprese** per la condivisione di un nuovo modello di forte interazione tra Università e territorio basato su tirocini e formazione al lavoro, sviluppo delle opportunità occupazionali anche attraverso la valorizzazione dell'imprenditorialità, partecipazione congiunta a progetti di innovazione. L'Università di Firenze è inoltre uno dei principali soggetti coinvolti nella definizione del **Piano Strategico Metropolitan** della Città Metropolitana Fiorentina, allo scopo di individuare le infrastrutture, le azioni integrate e i progetti prioritari per il futuro del territorio. Gli esiti di queste azioni appaiono molto positivi.

### Valorizzazione dei risultati della ricerca e rapporti con il territorio

39 Brevetti attivi +11 nuove domande  
3 depositi SIAE  
18 (43%) valorizzati

43 Spin off

42 laboratori congiunti

Attività conto terzi?

(<http://www.unifi.it/cmpro-l-s-39.html>, <http://www.unifi.it/cmpro-l-s-55.html>)



Cresce l'**attività brevettuale** (11 nuove domande depositate nel 2016) e la **valorizzazione** del portafoglio brevetti (4 nuovi contratti di concessione in licenza d'uso e 2 contratti di cessione per lo sfruttamento economico dei brevetti)





Attraverso l'**Incubatore Universitario** e il progetto **Impresa Campus** un numero crescente di giovani ricercatori partecipano a **percorsi di training e accompagnamento di start-up** innovative e imprenditorialità giovanile. Presso l'Incubatore sono ospitati 20 spin off; nel 2017 sarà aperto uno spazio per il co-working nel polo di Novoli.



L'Ateneo partecipa alla **Rete degli acceleratori** promossa da Confindustria e consolida i rapporti con le grandi imprese del territorio nell'ambito della ricerca e della creazione d'impresa.

**Job placement – servizi per gli studenti e le imprese**



Tutte le iniziative di job placement e promozione dell'incontro tra domanda e offerta (**Cantieri di intraprendenza, Career Service, Formazione al lavoro, Incontri con le imprese**) risultano in crescita costante di partecipazione sia da parte degli studenti/laureati che delle aziende.



Nonostante la significativa percentuale di **tirocini e stage curriculari** attivati (circa 20% degli iscritti totali), in alcuni ranking (Il Sole 24ore 2015) l'Università di Firenze si rileva attardata per numero di CFU acquisiti in tirocinio (54° posizione). L'Ateneo ha individuato le cause di questa criticità da un lato nelle procedure di registrazione delle attività di tirocinio nel sistema informatico di gestione delle carriere studenti, e dall'altro nella necessità di una maggiore sinergia tra amministrazione centrale e le strutture decentrate (Scuole) nella promozione dei tirocini, ipotizzando obiettivi di miglioramento per il 2017.



**Internazionalizzazione**





Questa linea è sostenuta dall'Ateneo con un forte impegno economico e sforzi congiunti di programmazione (Piano di Internazionalizzazione, Programmazione Triennale, fondi ad hoc per borse di studio).



<http://www.unifi.it/vp-10773-corsi-di-laurea-internazionali.html>

<http://www.unifi.it/vp-2363-accordi-con-universita-estere.html>

Da segnalare:

-  la partecipazione dell'Ateneo a TUNE, la rete delle Università Toscane per l'internazionalizzazione;
-  il programma "Invest your talent in Italy" del MAECI;
-  le attività dell'Istituto Confucio in collaborazione con la Tongji University di Shanghai;
-  le attività di cooperazione internazionale, tra cui si evidenzia l'apertura della Scuola di Architettura a Fès (Marocco), per la quale l'Ateneo ha ricevuto un finanziamento ministeriale aggiuntivo.



Nel 2016 sono stati attivati **61 nuovi accordi bilaterali** di collaborazione culturale e scientifica con università estere. Per **incrementare l'offerta formativa internazionale**, per l'A.A. 2017/18 è prevista l'attivazione del Corso di Laurea Magistrale in lingua inglese in *Geo-engineering* e degli accordi per il rilascio del doppio titolo nei Corsi di Laurea Magistrale in Scienze dell'educazione degli adulti, della formazione continua e scienze pedagogiche (in convenzione con la Masaryk University di Brno – Repubblica Ceca) e in Finanza e gestione del rischio (in convenzione con la Scuola di Economia di Varsavia).



Il numero degli **studenti in mobilità internazionale** nell'ultimo triennio è **in aumento**, con una crescita degli studenti in uscita più rapida di quella degli studenti in entrata. La percentuale di **studenti stranieri iscritti** ai Corsi di Studio dell'Ateneo fiorentino è superiore alla media nazionale (7,5% contro 4,3%, OECD 2014) [Tavola 29].



Per favorire la mobilità internazionale sia all'interno che extra Unione Europea l'Ateneo ha finanziato con propri fondi borse aggiuntive.



Contrariamente al trend nazionale, nell'Ateneo fiorentino non aumenta il **numero di CFU acquisiti dagli studenti** durante le attività svolte all'estero [Tavola 30], e per questo è stato presentato nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018 un progetto per incentivare la produttività degli studenti

all'estero con borse di studio e migliorare la performance di Ateneo sugli indicatori ministeriali relativi all'internazionalizzazione [Tavola 31].

### Comunicazione e public engagement



Per diffondere cultura, valori, attività e risultati dell'Ateneo, intensificare l'interazione con la comunità interna ed esterna e rendere riconoscibile e partecipata la propria identità, l'Università di Firenze ha moltiplicato e differenziato gli strumenti di comunicazione favorendo un più incisivo utilizzo delle tecnologie digitali, ed ha promosso iniziative ed eventi culturali, anche in collaborazione con altre istituzioni del territorio.

8 account ufficiali + 19 account di strutture di Ateneo sui principali social network

App SmartUnifi  
8.000 download

Unifi | Magazine  
Unifi | Informa

Tra le iniziative più significative si ricordano:

- ✚ il flashmob dell'Orchestra alla Biblioteca di Scienze Sociali (6.500 visualizzazioni sui social in tutto il mondo), i concerti dell'Orchestra e del Coro di Ateneo, le produzioni della Compagnia teatrale Binario di Scambio;
- ✚ gli Incontri con la città, Università Fuori, Notte dei Ricercatori: iniziative di comunicazione del sapere aperte al grande pubblico;
- ✚ le collaborazioni con Conservatorio, Soprintendenze, Musei, Accademie, Teatri, elemento di forte radicamento dell'Ateneo nel tessuto culturale della città;
- ✚ le campagne mediatiche di promozione dell'offerta formativa, di informazione sulla ricerca, di fundraising.



Il numero di **followers** sui social network è aumentato esponenzialmente (+297%) e si registra ampia partecipazione della comunità accademica e della società civile agli eventi proposti.

### Integrazione con il Servizio Sanitario Regionale



Un punto di grande valore sociale che l'Ateneo sostiene con forza è quello dell'integrazione tra formazione, ricerca e assistenza in stretta collaborazione con il Servizio Sanitario Regionale. La condivisione di servizi e risorse ha permesso di raggiungere i seguenti risultati:

43% ore didattiche erogate dal personale ospedaliero in ambito clinico

2.398 tirocini attivati nelle AUSL dell'Area Vasta Centro

73 progetti di ricerca misti finanziati  
84 sperimentazioni cliniche integrate

19 unità funzionali miste universitari/ospedalieri in Area Vasta Centro

Si sono concretizzati gli accordi con le Aziende ospedaliero-universitarie Careggi e Meyer e con le altre strutture dell'Area Vasta, relativamente a:

- ✚ l'istituzione di un Centro per la sperimentazione clinica;
- ✚ la ristrutturazione del Comitato Etico di Area Vasta Toscana Centro;
- ✚ la regolamentazione delle Scuole di Specializzazione di Area Medica e l'avvio del processo di accreditamento;
- ✚ Protocolli per la programmazione congiunta di risorse umane.



Aumentano le unità funzionali multidisciplinari mono-patologia miste Ospedalieri-Universitari (da 6 a 19 tra 2015 e 2016).



Diminuisce il numero di posizioni accademiche (PO/PA) conseguite nell'ambito dei protocolli di finanziamento concertati con le Aziende Ospedaliero Universitarie (da 12 a 6 tra 2015 e 2016).

### 1.3 Risultati delle politiche di gestione delle risorse

In questa sezione si presentano la dotazione e l'andamento delle risorse umane, economico-finanziarie, patrimoniali, infrastrutturali, che da un lato costituiscono il prerequisito per il funzionamento del sistema e il perseguimento delle missioni strategiche, e dall'altro rappresentano di per sé una parte importante del risultato complessivo dell'Ateneo; per questo il Piano Strategico 2016-2018 pone specifici obiettivi nell'ambito del **governo delle risorse** (valorizzazione del capitale umano, sostenibilità economica, ambientale e sociale, ottimizzazione del patrimonio e delle infrastrutture).

#### *Risorse umane e innovazione organizzativa*

Dopo un decennio di costante riduzione, nel 2016 le consistenze complessive del personale docente e tecnico amministrativo rimangono sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente [Tavola 33].



404 Professori Ordinari (-37) 702 Professori Associati (-4)	370 Ricercatori Universitari (-16) 193 Ricercatori t.d. (+60)	78 Collaboratori ed esperti linguistici (=)	7 Dirigenti (=) 1 Dirigente t.d. 1 Dirigente in comando	1.471 personale T/A (-13)
--	--	---	---	---------------------------



Nel 2016 sono stati attivati bandi per il **reclutamento su fondi di Ateneo** di 105 ricercatori a tempo determinato, 23 professori associati, 16 professori ordinari, prefigurando la possibilità di pervenire ad un assetto stabile e pienamente sostenibile nel 2017 (1.700 docenti), anche per migliorare i parametri della VQR rilevanti per l'assegnazione del FFO che quest'anno hanno penalizzato l'Ateneo (numero di addetti alla ricerca e nuovi reclutati).





Si sono avviate numerose procedure concorsuali anche per l'incremento del **personale tecnico-amministrativo e C.E.L.**, per un armonico sviluppo collaborativo delle componenti accademica e gestionale.

Il modello di programmazione e distribuzione delle risorse è basato sul merito e sui programmi strategici dei Dipartimenti e delle altre strutture (in termini di didattica, ricerca, attività gestionale di supporto), e non meramente sul reintegro del turn-over.



Le dinamiche di **sostenibilità del sistema di reclutamento** saranno influenzate dal previsto ripristino del meccanismo degli scatti, delle classi e del DPCM per il personale docente e ricercatore e dai rinnovi contrattuali per il personale tecnico-amministrativo, che potranno incidere in maniera significativa sulla spesa per il personale. Le stime di programmazione del personale ne tengono conto, attraverso una proiezione dei possibili costi fino al 2033.

Tra le azioni promosse per sviluppare potenziale di innovazione sia nella comunità scientifica che tecnico-amministrativa:

-  si sono intrapresi percorsi di formazione continua (es. orientamento alla leadership per Dirigenti e RAD).
-  si stanno sperimentando nuovi modelli organizzativi integrati (ne è un esempio la cabina di regia per lo sviluppo sinergico dei processi di informatizzazione dell'Ateneo, che riunisce sotto la stessa ala il Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino e i Dipartimenti di Ingegneria Informatica e Statistica, Informatica e Applicazioni).

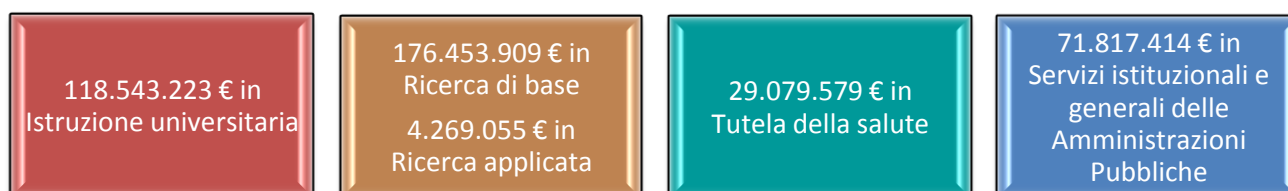
- la sottoarticolazione della struttura amministrativa e la ridefinizione delle posizioni organizzative favoriscono la crescita professionale, la valorizzazione del merito, l'assunzione di responsabilità e proattività.



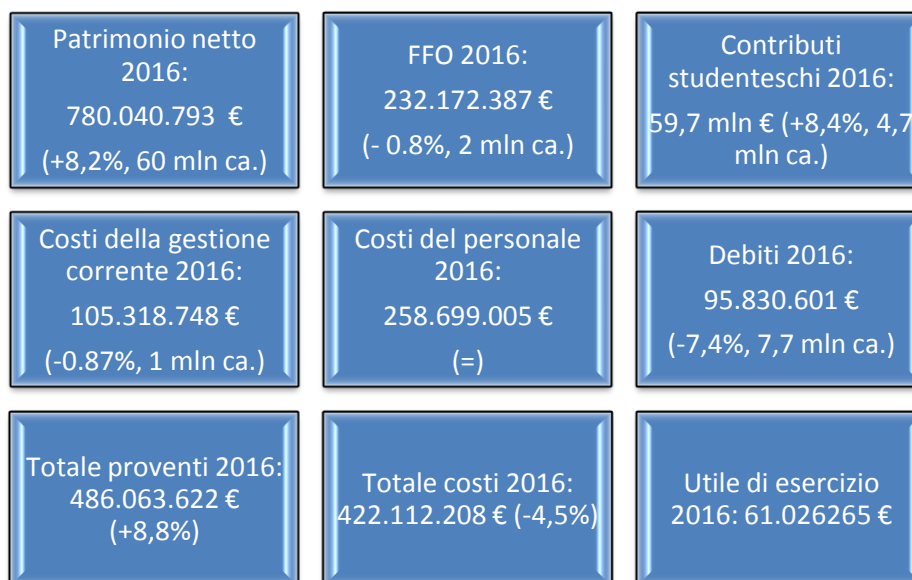
**Risorse economico-finanziarie e responsabilità sociale**

**Sostenibilità economica**

Per i dettagli della situazione economica, finanziaria e patrimoniale si rimanda al Bilancio Unico di Esercizio 2016 ([http://www.unifi.it/upload/sub/bilancio/2016/bilancio\\_unico\\_esercizio\\_2016.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/bilancio/2016/bilancio_unico_esercizio_2016.pdf)); in estrema sintesi, la salute dei conti dell'Ateneo appare decisamente buona, in termini di risultato di esercizio, flussi di cassa, equilibrio finanziario e patrimoniale. Questa la **classificazione della spesa per missioni e programmi**:



Di seguito si rappresentano i principali andamenti nel biennio 2015-2016 dello stato patrimoniale e dei proventi e costi dell'Ateneo fiorentino:



L'assegnazione del **FFO cala sensibilmente** rispetto al biennio precedente (-0,86% rispetto al 2015, -3% rispetto al 2014), principalmente a causa dell'incidenza del modello del **costo standard per studente** nell'assegnazione della quota base, parametro che penalizza l'Ateneo per il mancato conteggio degli studenti fuori corso, dei dottorandi e degli specializzandi, e, nonostante i risultati ampiamente

positivi sulla qualità della ricerca dell'Ateneo, dal decremento complessivo del parametro della **VQR**, a causa della **contrazione delle risorse umane**. I parametri del modello di assegnazione da monitorare rimangono dunque: l'incremento della regolarità delle carriere studentesche, l'internazionalizzazione della didattica, il mantenimento e possibilmente incremento dello standard qualitativo della produzione scientifica, della capacità di acquisire finanziamenti e di produrre alta formazione post laurea, il controllo delle politiche di reclutamento e delle dinamiche di consistenza del personale docente, per raggiungere la quota ottimale di risorse sostenibili.



L'**incremento della contribuzione studentesca** dipende soprattutto dall'applicazione del **nuovo modello ISEE** e dal conseguente aumento del numero di studenti collocati nelle fasce medio-alte. **Tuttavia l'incidenza dei contributi** di studenti regolari (pari a circa il 12% del FFO libero, molto al di sotto della soglia del 20% individuata dalla L. 135/2012) è **sottodimensionata** rispetto agli altri atenei statali, anche perché la tassazione media per studente dell'Università di Firenze è ben inferiore alla media degli atenei comparabili (cfr. *supra*). Inoltre nel 2017 l'attuale sistema di tassazione dovrà essere revisionato per adeguarsi a quanto previsto dalla L. 232/2016 (esenzione degli studenti regolari e produttivi con ISEE 0-13.000 € e contingentamento nella fascia 13.001-30.000 €).



Gli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria Indicatore di indebitamento, Indicatore delle spese di personale, Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (D. Lgs. 49/2012<sup>1</sup>), sono rispettati e mostrano una tendenza al miglioramento dal 2011 al 2015, in linea con il dato nazionale [Tavola 34].



Si osserva una marcata **riduzione dell'indebitamento** (circa -46 milioni di € tra il 2010 e il 2016 in mutui passivi) e sono in costante e significativa **crescita le disponibilità liquide** (+7,13%, 16 milioni ca.).



L'attuale **quota di personale** appare allineata al parametro del costo standard sia in termini quantitativi che in termini di incidenza di costo.



La diminuzione delle **spese per il personale** tra il 2009 e il 2015 (costo sostanzialmente inalterato nel 2016 rispetto all'anno precedente) è legata al blocco di classi, scatti e adeguamenti stipendiali per i docenti, mancato impiego di tutti i punti organico a disposizione per il reclutamento, blocco della

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

contrattazione collettiva per il personale tecnico e amministrativo; il previsto ripristino di queste dinamiche porterà inevitabilmente di nuovo in crescita la spesa di personale, a parità di unità e ruoli.

Rispetto al bilancio preventivo, il **risultato d'esercizio**, caratterizzato da economie particolarmente significative, dipende in sintesi dai seguenti fattori:

- ✚ circa 10 milioni di minori costi da imputare alle aree dirigenziali e alle altre strutture dotate di autonomia gestionale;
- ✚ circa 9 milioni di minori costi del personale docente, ricercatore, TA, CEL e dirigente per assunzioni posticipate o per congedi anticipati;
- ✚ circa 6 milioni da maggiori proventi da contribuzioni studentesche, per effetto dell'applicazione del nuovo ISEE, e circa 1 milione da maggiori altri proventi;
- ✚ circa 35 milioni da storno di fondi rischi e oneri eccedenti.

L'utile d'esercizio è stato destinato alle seguenti finalità:

- ✚ 31 milioni per la realizzazione del Piano Edilizio, visto l'esaurimento del finanziamento ministeriale per l'edilizia universitaria;
- ✚ 17,5 milioni per la realizzazione del Piano Strategico 2016-2018, per perseguire quelle azioni cruciali per migliorare i fattori premiali nell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario;
- ✚ 10,5 milioni per la possibile estinzione anticipata dei mutui in essere, previa concreta valutazione del rapporto costi-benefici considerando gli oneri legati all'estinzione dei derivati associati;
- ✚ 2 milioni a patrimonio libero e non vincolato, in modo da garantire la stabilità economica futura.

### **Sostenibilità ambientale e sociale**

L'Università di Firenze fa parte della Rete delle Università per lo sviluppo sostenibile, promossa dalla CRUI. Numerose sono le iniziative avviate per promuovere la sostenibilità ambientale e sociale all'interno ed all'esterno, tra le quali si ricordano in particolare:

- ✚ le campagne di sensibilizzazione rivolte al pubblico;
- ✚ il tavolo con Quadrifoglio per la gestione dei rifiuti in Ateneo;
- ✚ la rinegoziazione del contratto con il gestore della termoregolazione per condurre una serie di interventi edilizi volti al miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici;
- ✚ la presenza di quattro fontanelli di acqua potabile presso il Museo di Storia Naturale;
- ✚ la proroga della convenzione con ATAF a favore della mobilità condivisa.



Ulteriori informazioni sui progetti in corso sono pubblicati sul Portale della Sostenibilità dell'Università degli Studi di Firenze (<http://www.ateneosostenibile.unifi.it/index.php>).

**Patrimonio e infrastrutture**



È costante l'impegno dell'Ateneo per valorizzare il patrimonio culturale (biblioteche, musei) ed interventi importanti sono stati messi in atto per ampliare e riqualificare gli spazi e le dotazioni destinate alle attività didattiche e agli studenti, alla ricerca e al trasferimento tecnologico, agli eventi e manifestazioni aperti al pubblico.

**Sistema Bibliotecario di Ateneo**

Gli Atenei toscani con il progetto SBART (Sistema Bibliotecario Atenei Regione Toscana) hanno federato i sistemi bibliotecari, mettendo a disposizione degli utenti un patrimonio documentale aggregato di grande importanza e un sistema unificato di biblioteca digitale, accesso alle risorse bibliografiche e prestito. Le indagini di customer satisfaction mostrano grande soddisfazione per i servizi bibliotecari di Ateneo (§ 2.2); è in corso nel 2017 un ulteriore ampliamento del servizio con l'apertura sperimentale della Biblioteca di Scienze Sociali il sabato mattina.

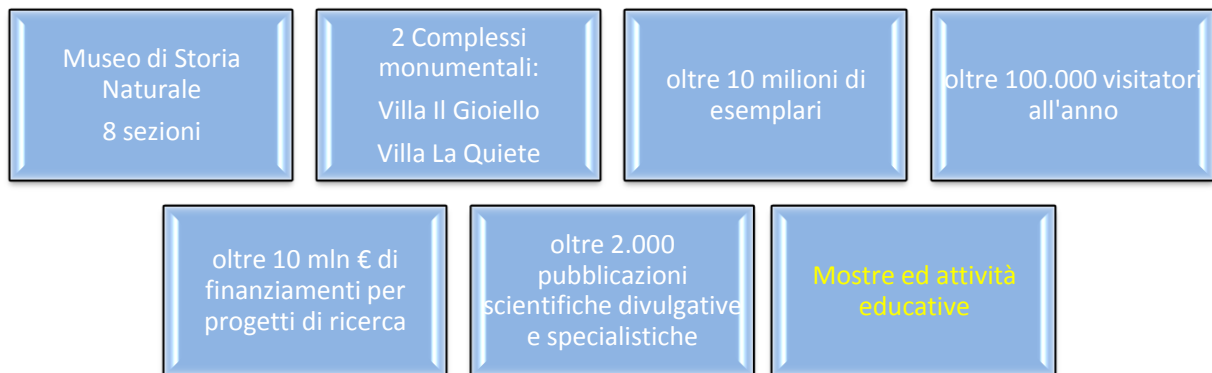


<http://www.sba.unifi.it/index.html>

**Sistema Museale di Ateneo**

Nell'ambito del progetto "La rete dei Musei Universitari Italiani per l'orientamento permanente al metodo e alla cultura scientifica" (accordo di programma finanziato dal MIUR) nel 2016 sono stati sviluppati percorsi educativi condivisi sui temi della biodiversità, il colore in natura, evoluzione. Il Museo di Storia Naturale dell'Università di Firenze è inoltre capofila della Rete Regionale dei Grandi Attrattori Museali in ambito scientifico; tra le azioni promosse nel 2016 allo scopo di favorire la più ampia fruizione del patrimonio culturale sul territorio ha curato la realizzazione di audioguide delle sezioni del Museo in lingua

straniera, realizzato sussidi per non vedenti, offerto campus estivi per ragazzi presso l'Orto Botanico. La sinergia con la Regione Toscana per il continuo sviluppo e valorizzazione del sistema museale è potenziata nel 2017 da una revisione degli assetti organizzativi della struttura e dalla convenzione stipulata con la Regione per il perseguimento degli obiettivi di integrazione tra i soggetti, i servizi e le attività della Rete.



[\(http://www.msn.unifi.it/\)](http://www.msn.unifi.it/)

### Patrimonio immobiliare

Per quanto riguarda le **dotazioni infrastrutturali** delle sedi in cui viene erogata la didattica, il Nucleo di Valutazione, sulla base delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi, ha più volte messo in evidenza le criticità segnalate per alcune specifiche sedi (Psicologia e Architettura) e la carenza di laboratori didattici, informatici, multimediali e linguistici (per quasi tutte le sedi).

Tra i lavori di rifunionalizzazione intrapresi nel corso del 2016 si citano in particolare:

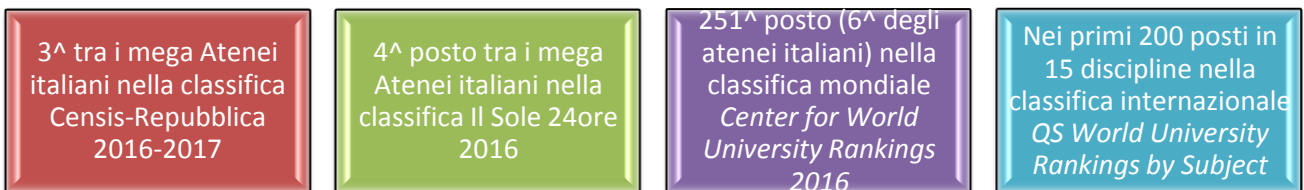
- ✚ l'inaugurazione della nuova sala B della Biblioteca Umanistica di Piazza Brunelleschi e l'avanzamento del progetto S. Teresa con ulteriori 4 aule per complessivi 200 posti studio e locali di supporto;
- ✚ la realizzazione della sala espositiva presso Villa La Quiete, ospitante opere del Botticelli, con notevole riscontro di visitatori;
- ✚ l'avvio esecutivo dei grandi progetti: la riqualificazione del Museo della Specola, del complesso dell'Orbatello, e della nuova residenza universitaria "Campus Firenze" in Viale Morgagni;
- ✚ la riqualificazione della sede decentrata di Empoli;
- ✚ gli accordi per le nuove realizzazioni nel polo di Sesto Fiorentino: la Casa dello Studente, il Liceo (con la realizzazione di aule universitarie contigue);
- ✚ la progettazione di 32 interventi di riqualificazione e/o manutenzione straordinaria degli spazi per le esigenze di ricerca e didattica, secondo le priorità programmate dal CdA in data 28/10/2016;
- ✚ l'acquisizione mediante contratto di affitto di un nuovo spazio didattico presso il Teatro Le Laudi.



L'accessibilità e la fruibilità delle strutture da parte degli utenti è incrementata di circa il 20%, con orari di apertura delle sedi ampliati.

Ulteriori misure per la riqualificazione degli spazi sono state programmate e finanziate dal MIUR nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018, che ha ricevuto il finanziamento ministeriale. Tenuto conto che nei prossimi anni i finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria si esauriranno e che esistono emergenze improcrastinabili (Agraria, prosecuzione Progetto Brunelleschi, nuove aule in molti plessi, riqualificazione di locali vetusti, manutenzione straordinaria per un piano generale inerente alla sicurezza degli edifici) che dovranno essere affrontate con autofinanziamento senza auspicabilmente ricorrere ad ulteriore indebitamento, come visto nel Bilancio di Previsione 2017 sono state vincolate risorse importanti alla realizzazione del Piano Edilizio.

#### 1.4 Ranking nazionali e internazionali



I parametri utilizzati per la valutazione delle università evidenziano i seguenti punti di forza e aree di miglioramento rispetto ai posizionamenti dell'Ateneo fiorentino:



elevato numero di borse di studio;



basso tasso di dispersione studentesca;



qualità della ricerca e del trasferimento tecnologico (numero di pubblicazioni in riviste di alto impatto, brevetti) e dell'alta formazione;



piazze specifici per la qualità della formazione e ricerca nelle aree disciplinari: Chimica, Farmacologia, Medicina, Agricoltura e Scienze Forestali, Fisica e Astronomia, Giurisprudenza, Lingue moderne, Scienze politiche e studi internazionali, Statistica, Biologia, Economia, Informatica, Matematica;



servizi e strutture migliorabili;



numero di crediti formativi ottenuti dagli studenti in un anno, in stage, in mobilità.

## 2. Performance Organizzativa

La valutazione della performance organizzativa consiste nella rendicontazione dei risultati ottenuti dalla struttura tecnico-amministrativa di Ateneo complessivamente e nelle sue articolazioni, sia rispetto all'attività istituzionale che agli specifici obiettivi di performance indicati nel Piano Integrato. Tra gli ambiti di valutazione della performance organizzativa rientrano:

- ✚ il grado di **attuazione delle politiche** di Ateneo (§2.1);
- ✚ l'**efficienza dell'organizzazione** (in termini di costi di produzione dei servizi) e la **soddisfazione dell'utenza** interna ed esterna rispetto ai bisogni e alla qualità dei servizi (§ 2.2);
- ✚ la promozione della **trasparenza e contrasto alla corruzione** (§ 2.3) e delle **pari opportunità** (§ 2.5).

Nel Piano Integrato 2016-2018, selezionati dagli indirizzi politici e in particolare dal Piano Strategico 2016-2018 gli ambiti di competenza amministrativa, sono stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa, di natura strategica e direzionale, dettagliati già nel Piano delle Performance in obiettivi operativi con i relativi indicatori e target, l'indicazione delle strutture responsabili/coinvolute, e laddove possibile le risorse umane e finanziarie necessarie. Gli obiettivi operativi sono stati direttamente assegnati come obiettivi individuali ai Dirigenti/livelli apicali delle strutture coinvolte, anche prevedendo collaborazioni e trasversalità di azioni, e successivamente declinati a cascata in obiettivi individuali e progetti di produttività attinenti per il restante personale, sia delle aree centrali che delle strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Centri).

Sebbene non fossero stati definiti indicatori specifici al livello degli obiettivi organizzativi, la valutazione della performance organizzativa è desunta dai risultati degli obiettivi operativi; in questo modo, la valutazione della performance organizzativa e la valutazione della prestazione individuale delle figure apicali, cui attiene la responsabilità di andamento dell'organizzazione, tendono a convergere, coerentemente con quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

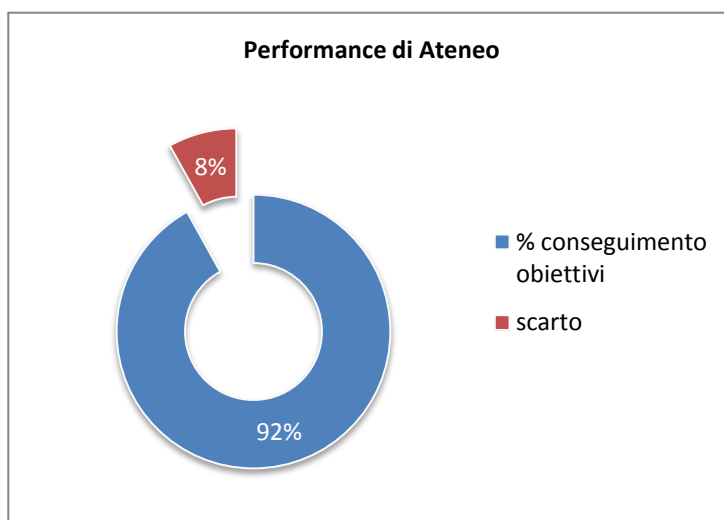
Poiché nel Piano Integrato 2016-2018 il collegamento tra obiettivi organizzativi e programmazione finanziaria non era esplicitato oltre il richiamo al budget delle strutture, risulterebbe ora artificioso verificare la puntualità della previsione finanziaria sul conseguimento degli obiettivi; tuttavia laddove possibile e rilevante si osserveranno le dinamiche economiche che possono essere messe in relazione con le azioni di miglioramento. Per un confronto sulla capacità di spesa in relazione ai programmi, si allegano i budget preventivi e i conti consuntivi delle Aree (allegato 3).

Il livello di raggiungimento degli obiettivi è misurato integrando dati quantitativi e aspetti qualitativi, tenendo conto degli indicatori e dei target prestabiliti per gli obiettivi operativi nonché delle metriche associate agli indicatori, sia pure con una certa flessibilità, dovuta ad esempio a considerazioni specifiche e documentate sul contesto o su fattori diversi che possono aver influito sul raggiungimento dell'obiettivo.

La performance organizzativa è dunque valutata sia in rapporto al tasso di conseguimento degli obiettivi (calcolato come media dei punteggi percentuali conseguiti negli obiettivi assegnati alle singole strutture e complessivamente per l'Ateneo), sia in relazione all'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione dei servizi.

Emerge un quadro molto positivo: la **percentuale complessiva di successo** degli obiettivi organizzativi inseriti nel **Piano delle Performance 2016 è pari al 92% circa**.

L'elenco dettagliato per il monitoraggio degli obiettivi è riportato nell'allegato 2; di seguito una sintesi degli esiti per struttura e ambito di azione.



## 2.1 Obiettivi organizzativi

La capacità dell'amministrazione di interpretare e supportare gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione è rappresentata attraverso la formulazione e il perseguimento di **obiettivi di derivazione strategica**. La componente amministrativa dell'Università di Firenze infatti ha affiancato e supportato nel 2016 le azioni indicate nel Piano Strategico 2016-2018 con obiettivi organizzativi riferibili a tutte le aree strategiche; inoltre, poiché la complessiva organizzazione e gestione dei servizi e delle risorse strumentali compete all'Amministrazione dell'Università, gli obiettivi strategici nell'ambito del "Governo delle Risorse", posto a basamento di tutte le linee strategiche nel Piano strategico 2016-2018, e collegato allo sviluppo delle risorse umane, finanziarie e patrimoniali in senso lato, possono considerarsi trasversali a tutta l'organizzazione e in buona parte di pertinenza specifica della componente amministrativa.

A questi si sono aggiunti **obiettivi di impulso direzionale**, individuati direttamente dal Direttore Generale e volti a innovare e migliorare la qualità dei servizi e dei procedimenti, ottimizzare l'impiego delle risorse e accrescere le competenze professionali.

Di seguito, per ogni ambito di azione (missione istituzionale) si segnalano i risultati più significativi e le aree di miglioramento e si riassume graficamente la performance delle strutture coinvolte.

### Servizi alla didattica e agli studenti



In questo ambito si citano in particolare gli obiettivi trasversali con l'Area della Comunicazione e Servizi all'Utenza per il miglioramento della **comunicazione e servizi agli studenti**, già rilevata quale area critica nelle indagini di customer satisfaction:



La gestione delle **immatricolazioni su appuntamento** (circa 3.800 appuntamenti nel

periodo settembre-ottobre 2016, cui si aggiungono gli appuntamenti per la consegna della Student Card), l'avvio del **Call/Mail Center** (oltre 14.000 telefonate e oltre 26.000 e-mail evase nel periodo marzo-ottobre 2016, per l'80% risolte entro 24/48 ore dalla ricezione), la **rifunzionalizzazione degli sportelli di segreteria studenti** – Progetto Speciale di innovazione tecnologica e gestionale 2016<sup>2</sup> (sportelli unificati per area territoriale, prenotazione on-line dell'appuntamento in segreteria, sistema di gestione delle code collegato ad una app per smartphone), l'**acquisizione dell'ISEE** degli studenti direttamente dalla banca dati INPS, l'**erogazione dinamica dei bollettini** di pagamento delle tasse universitarie attraverso i servizi on line per studenti hanno consentito di migliorare nettamente il servizio all'utenza, evitando sovraffollamento e attese agli sportelli.




Con la **Student Card** rilasciata agli studenti del I anno (e che sostituisce il tradizionale libretto cartaceo) lo studente può usufruire delle facilitazioni offerte dall'Ateneo attraverso apposite convenzioni; la **App SmartUnifi** (al momento rilasciata per il sistema operativo Android, in sviluppo anche per IOS) permette la consultazione della carriera, la prenotazione degli esami e dei libri in biblioteca.


Con la riorganizzazione delle funzioni del DIPINT (cfr. oltre), è rientrata nell'area dei servizi alla didattica il CESP, per una offerta coordinata di servizi agli studenti disabili.


<sup>2</sup> Progetti Speciali di innovazione tecnologica e gestionale: Istituiti a seguito della recente integrazione dell'accordo sindacale relativo all'erogazione delle indennità di risultato, sono individuati annualmente dal Direttore Generale nell'ambito degli obiettivi strategici dell'Ateneo e sono finalizzati a perseguire il potenziamento, la reingegnerizzazione dei servizi, innovazioni tecnologiche e gestionali che comportino significative modifiche organizzative nell'attività ordinaria dell'organizzazione.

**Servizi alla ricerca e al trasferimento tecnologico**

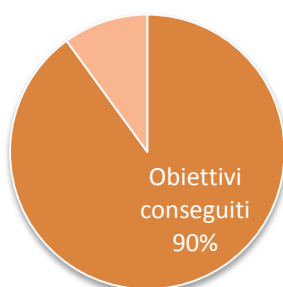
Dal punto di vista organizzativo si è consolidata la struttura dei servizi di Ateneo dedicata al supporto alla ricerca, al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, attraverso la ridefinizione dei rapporti tra CsaVRI, Area Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico, Piattaforma Orientamento e Job Placement. In particolare ciò ha consentito di:

 sviluppare gli strumenti di supporto alla **valutazione della qualità della ricerca**, tra cui l'attivazione dell'**Anagrafe della Ricerca** (oltre 600 progetti di ricerca registrati da giugno a dicembre 2016), il supporto alla compilazione della SUA-RD e il supporto tecnico e amministrativo nelle procedure di caricamento dei prodotti della ricerca in funzione della VQR 2011-2014;

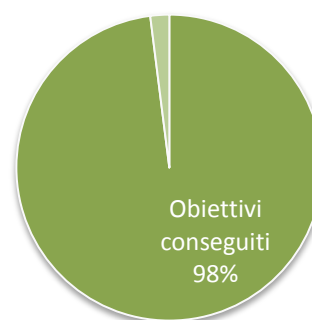
 offrire **servizi centralizzati e altamente qualificati a supporto della terza missione** in costante relazione con le autonomie dipartimentali: sportelli Brevetti e Laboratori congiunti, partecipazione a Campus Party, incremento dei contatti con il sistema delle imprese anche ai fini del job placement, rilevazione delle competenze nell'ambito del programma della Regione Toscana Industria 4.0.

 Devono essere potenziate l'attività di **in-formazione su bandi e opportunità** (anche in ottica internazionale), **audit interno sui progetti di ricerca** (la cui procedura è stata semplificata nel 2016), crescita dei **laboratori congiunti**, facilitazione delle politiche dell'Incubatore e della Fondazione.

**Servizi alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico**



**Csavri**



## Internazionalizzazione

Il contributo offerto allo sviluppo dell'internazionalizzazione riguarda principalmente:

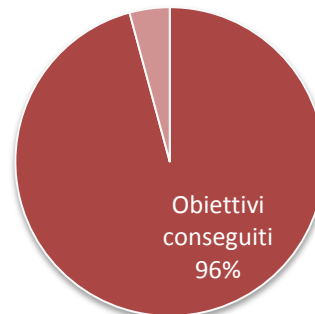
↑ Lo snellimento delle procedure per la stipula degli **accordi di collaborazione internazionale** (in continua crescita);

↑ la **dematerializzazione delle procedure**

amministrative relative al programma **Erasmus**. Per il 2017 inoltre l'Ateneo ha ricevuto un finanziamento aggiuntivo per l'**azione Erasmus+ KA107**, che permette di ampliare il raggio di destinazioni possibili per studenti e docenti in tutto il mondo ed in particolare verso paesi in via di sviluppo.

➡ Nonostante le azioni svolte (linee guida per l'accoglienza, pagine web informative, servizi logistici e di housing), sono ancora da potenziare i **servizi di accoglienza** di visiting professors e studenti.

Relazioni Internazionali



## Comunicazione e servizi all'utenza

I risultati descritti per questo ambito nella sezione precedente della relazione hanno richiesto il forte coinvolgimento delle competenze tecniche della parte amministrativa. Si citano in particolare:

↑ La ridefinizione e ampliamento dei soggetti, flussi e **strumenti di comunicazione interna ed esterna** (comunicazione web e social, eventi culturali e public engagement).

↑ gli **obiettivi trasversali** con Area Servizi alla Didattica e agli Studenti per lo sviluppo dei **servizi di front office**.

➡ Non è però ancora fruibile l'**intranet** di

Ateneo, progettata ma ancora priva di contenuti, che saranno predisposti nel corso del 2017.

Comunicazione e servizi all'utenza





### Servizi integrati con il Servizio Sanitario Regionale

Nel 2016 è stato necessario affrontare il processo di **revisione del funzionamento del Dipint** (ex dipartimento interistituzionale, ora interamente compreso nell'assetto istituzionale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi) senza perdere l'integrazione strategica raggiunta nelle aree della formazione e della ricerca. Questa linea ha comportato la costituzione, all'interno dell'Area dei Servizi alla Didattica, di una unità funzionale Servizi alla Didattica Integrata (che opera in stretta sinergia con la Scuola di Scienze della Salute Umana), il mantenimento del supporto alle sperimentazioni cliniche attraverso la collaborazione di personale alle attività del Comitato Etico, la partecipazione di personale UNIFI alla Commissione sul conflitto di interesse per i docenti in afferenza assistenziale (cfr. oltre, § 2.3). Tra i risultati da segnalare:



L'approvazione dei **Regolamenti Didattici delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria** con sede amministrativa a Firenze (Fisica Medica, Farmacia Ospedaliera, Chirurgia Orale) in adeguamento al DM 68/2015 e del **Regolamento delle Scuole di Specializzazione di Area Sanitaria**.

Con l'**avvio della fase liquidatoria**, le funzioni residue e il budget sono ritornate all'Amministrazione Centrale dell'Ateneo.

### Risorse Umane

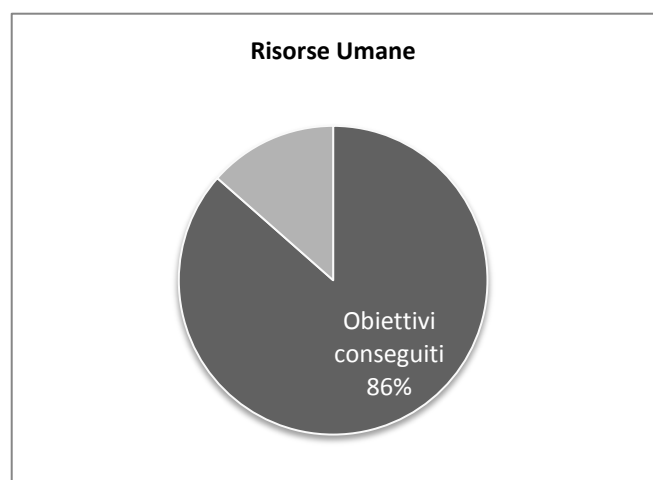
A fronte di importanti risultati raggiunti in questo settore, scontano alcuni ritardi soprattutto le azioni di conciliazione dei tempi vita-lavoro.



Previo accordo con le parti sindacali si sono introdotti istituti di valorizzazione del merito attraverso la **sottoarticolazione della struttura tecnico amministrativa** (cfr. oltre, § 3.1) e i **Progetti Speciali di innovazione tecnologica e gestionale**.



È stata **informatizzata la procedura** di gestione dei **concorsi** di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo (<https://sol.unifi.it/pao/>).





La **mappatura delle competenze**, della quale è avviato il progetto e il modello, partirà in via sperimentale solo nel 2017; su lavoro **part time, mobilità, telelavoro**, pur essendo state predisposte le bozze di regolamento, non sono ancora calendarizzati i necessari incontri sindacali (cfr. oltre, § 2.4).

**Servizi economico-finanziari, servizi patrimoniali, tecnici e logistici**

È costante l'affiancamento e delle strutture e la formazione del personale per una corretta gestione degli adempimenti connessi alla **gestione economica e finanziaria** e per l'evoluzione del sistema contabile.

**Servizi Economici e Finanziari**



I report di **contabilità analitica**, quelli per la contabilizzazione dei **costi dei Corsi di Studio** e i frequenti **monitoraggi** sull'andamento dei budget delle strutture hanno permesso un controllo dei flussi economici e finanziari e la **riduzione dei tempi di redazione del bilancio preventivo e consuntivo**.



Se le economie di gestione denotano importanti sforzi di ottimizzazione e controllo della spesa, ci sono scostamenti fra previsioni e costi a consuntivo che evidenziano invece **difficoltà nella capacità di spesa**; le strutture dotate di autonomia gestionale dovranno essere accompagnate alla piena comprensione dei meccanismi della contabilità economico patrimoniale e favorite nella capacità di ottimizzare le spese per tempi e modalità.

Per quanto riguarda le **infrastrutture e la sicurezza nei luoghi di lavoro**, i risultati descritti nella sezione precedente dipendono fortemente dalla progettazione e dalle soluzioni negoziali portate avanti con competenza tecnica dall'area Edilizia:

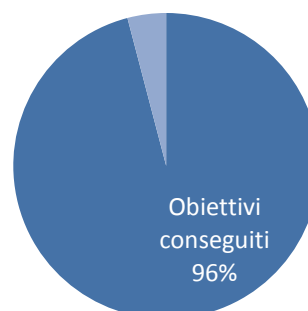


Avviati i lavori citati nella sezione precedente (tra i **cantieri** attivi si ricordano: Birillo, Orbatello, Brunelleschi, Specola);



Rinegoziato il contratto di **manutenzione degli edifici** e il **miglioramento delle soluzioni di**

**Edilizia**



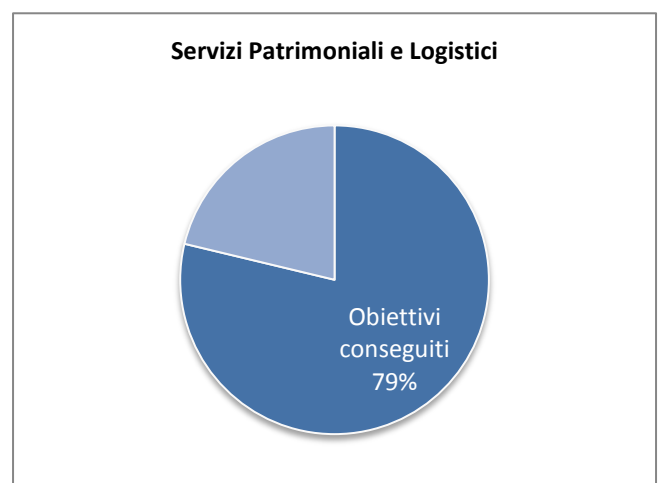
**climatizzazione**; è stato sviluppato un servizio di gestione delle emergenze tecniche (per il quale sono in corso di definizione gli istituti contrattuali idonei).



Nel sito web **"Ateneo Sicuro"** (<http://ateneosicuro.unifi.it/>) vengono riportati e costantemente aggiornati contenuti relativi alla gestione della **Sicurezza e Salute nei Luoghi di Lavoro**. L'Ateneo ha emanato il nuovo Regolamento di ateneo per la sicurezza e la salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro che ha individuato le figure che devono farsi carico di responsabilità specifiche. È stato attivato il corso in modalità e-learning in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro per docenti, ricercatori, assegnisti, tecnici amministrativi e collaboratori ed esperti linguistici. Nei circa 6 mesi del 2016 sono stati formati circa 3.440 studenti in 101 corsi organizzati.



Non si è però completata l'opera di **riqualificazione degli arredi e degli spazi** per quanto programmato ed stato approvato nel 2017 il regolamento per la concessione d'uso dei locali universitari per manifestazioni studentesche.



Il potenziamento del **sistema informativo ed informatico** passa anche attraverso la creazione di una funzione organizzativa trasversale atta a coordinare e infondere sinergia tra le risorse e azioni dei Dipartimenti coinvolti e SIAF, attraverso il censimento dei sistemi e delle competenze presenti in Ateneo e la conseguente condivisione di obiettivi e mezzi.



Si sono migliorate le **infrastrutture di rete**, sono stati sviluppati **applicativi** per la dematerializzazione delle procedure (reclutamento, rapporti con gli Istituti Superiori, Ciclo delle Performance...).

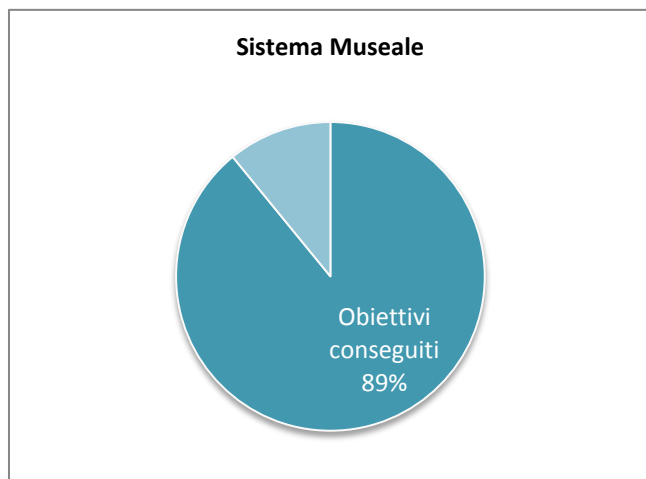


Restano da migliorare gli applicativi a supporto dell'area della ricerca (contabilizzazione degli FTE nei progetti).



## Patrimonio culturale

Numerose le azioni positive per la valorizzazione del patrimonio culturale, che nel 2017 potranno ricevere ulteriore impulso dalla neonata area dirigenziale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale e dalla convenzione ad hoc stipulata con la Regione Toscana.



↑ Presso il Museo di Storia Naturale sono state realizzate **3 nuove sale espositive** e numerose iniziative per la conservazione e valorizzazione dei reperti.

↑ Prende concretamente corpo la **Rete dei Musei Universitari**, con le azioni descritte nella sezione precedente (Progetto La Specola).

↑ Alcune sezioni della biblioteca sono state traslocate in locali più idonei per favorire una maggiore fruizione; è stata aperta la sala lettura B nel complesso Brunelleschi.

↑ Si è completato il passaggio al nuovo sistema gestionale per la **condivisione dei servizi bibliotecari con gli Atenei di Pisa e Siena**.

↑ Si è stipulato l'accordo per l'**apertura della Biblioteca di Scienze Sociali il sabato mattina** con risorse interne (sperimentale nel 2017).



## Dipartimenti

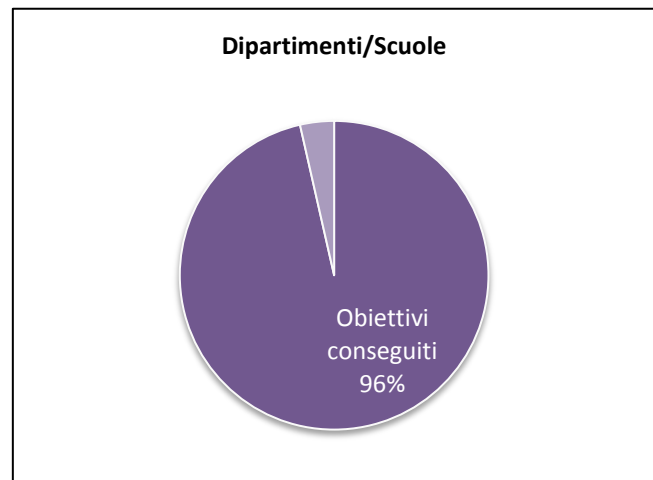
I Dipartimenti hanno ricevuto nel 2016 obiettivi omogenei.

↑ Hanno avuto esito complessivamente positivo gli obiettivi di riassetto dell'organizzazione interna, miglioramento delle condizioni di manutenzione e sicurezza degli spazi, **riduzione dei tempi di**

**pagamento delle missioni, adeguamento delle procedure di approvvigionamento, verifiche a campione sui fornitori;**

➡ è mancato un coordinamento efficace per la **diffusione all'estero dei bandi per assegnisti di ricerca**: lo schema di bando e modulistica in inglese è stato predisposto solo nel mese di ottobre, e non in tutti i Dipartimenti i docenti hanno ritenuto utile questa linea d'azione.

➡ È da perfezionare l'attività di **monitoraggio sui fondi assegnati** (in particolare i fondi per la docenza a contratto).

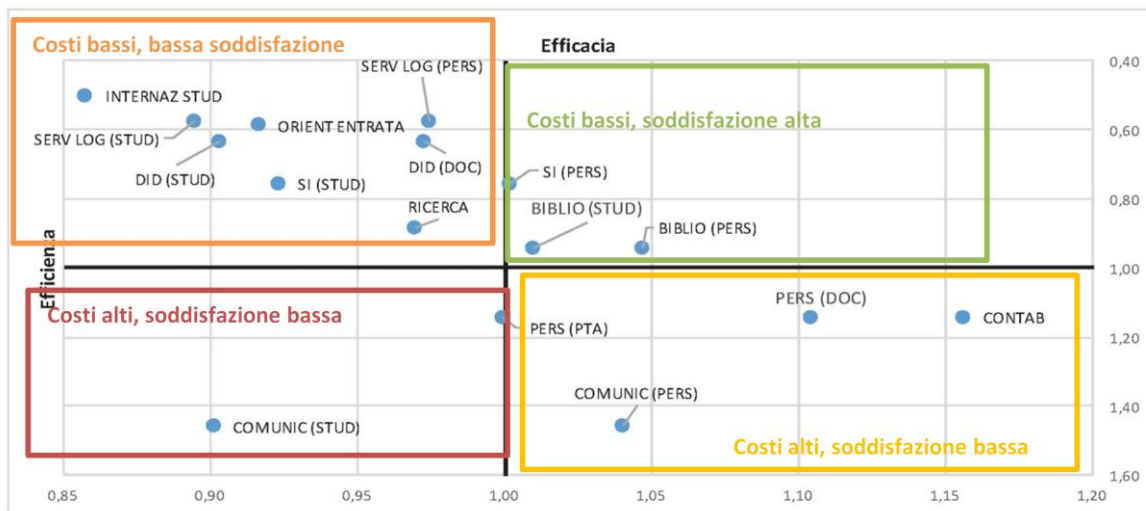


## 2.2 Efficienza ed efficacia

La misurazione della performance di Ateneo è qui integrata dagli esiti dell'indagine MIP "Good Practice" sui costi di produzione dei servizi e sull'efficacia percepita dei servizi di ateneo (customer satisfaction). Ulteriori indagini sono svolte dalle singole strutture (ad esempio: questionario sui servizi amministrativi dipartimentali, sulle attività di formazione svolte dall'Ateneo, sui servizi bibliotecari e museali).

### Il progetto Good Practice

Al fine di rilevare i costi di produzione e la soddisfazione degli utenti per i servizi erogati, dal 2015 l'Ateneo aderisce al **progetto "Good Practice"**. Scopo del progetto, promosso dal Politecnico di Milano (MIP) e al quale partecipano circa trenta Atenei italiani, è quello di mettere a confronto le prestazioni delle diverse Università, sia in termini di **efficacia-efficienza dei servizi** che in termini di **soddisfazione percepita dagli utenti**. L'analisi si compone di due parti: l'indagine di Customer Satisfaction (efficacia percepita) e la rilevazione dei costi del personale impiegato e di alcuni indicatori generali di output e di spesa (efficacia/efficienza). Il grafico successivo riporta l'andamento dei servizi dell'ateneo di Firenze; gli assi rappresentano la media dei punteggi degli atenei di confronto, e nei quadranti si raggruppano i servizi in base al costo unitario e al grado di soddisfazione dell'utenza, rispetto alla media degli atenei partecipanti a GP2015:



A livello complessivo, i risultati dell'indagine "Good Practice" 2015-2016 dimostrano la coerente collocazione dell'Ateneo fiorentino rispetto alla media generale degli Atenei ed ancora più rispetto a quelli dimensionalmente simili. La maggior parte dei servizi di Ateneo appaiono economici, ma ottengono livelli di gradimento al di sotto della media, in particolare da parte degli studenti (quadrante in alto a sinistra).



Le maggiori **criticità** riguardano ancora, come già nella rilevazione precedente, l'ambito della **comunicazione** (con costi di gestione alti, benché ridotti rispetto all'anno precedente, ma ancora bassa soddisfazione da parte degli studenti), e quello dei **servizi al personale** (con un grado di soddisfazione lievemente migliore per il personale docente). Altre aree di miglioramento riguardano i **servizi logistici**, relativi alle **infrastrutture** ed al sistema degli **acquisti**, l'internazionalizzazione e l'orientamento in entrata, che sono infatti oggetto nel 2017 di analisi e necessarie azioni di miglioramento.



Sono **servizi** ritenuti **virtuosi** (caratterizzati da costi unitari inferiori rispetto alla media e buona soddisfazione dell'utenza) le **biblioteche** e i **sistemi informativi**.

La percentuale **media di soddisfazione** per i servizi di Ateneo secondo i partecipanti all'indagine è pari al **63%**; il risultato deve comunque essere letto con cautela, visti i tassi di risposta ancora poco significativi.




### **Il questionario sui servizi dipartimentali**

Dal 2015 viene somministrato annualmente agli utenti dei Dipartimenti un questionario di gradimento dei servizi amministrativi e gestionali. Dall'analisi dei risultati dell'indagine condotta nel 2016 emerge un quadro complessivamente positivo, sia rispetto alla disponibilità (80% di giudizi positivi) e le competenze


(76% di giudizi positivi) del personale, sia rispetto ai tempi di risoluzione delle pratiche (61% di giudizi positivi); il 65% circa degli utenti è complessivamente soddisfatto della gestione amministrativa del Dipartimento.

## 2.3 Anticorruzione e Trasparenza

Il Piano Nazionale Anticorruzione distingue le misure di prevenzione da adottare al fine di neutralizzare o ridurre il livello di rischio di corruzione in due categorie: misure obbligatorie, la cui applicazione è imposta dalla legge o da altre fonti normative; misure ulteriori, adeguate allo specifico contesto e derivanti dalla mappatura delle attività e dall'analisi dei rischi, che pur non essendo obbligatorie per legge sono rese tali dal loro inserimento nel PTPC. L'individuazione e la valutazione delle misure è compiuta dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione con il coinvolgimento dei Dirigenti. Le priorità di trattamento vengono definite dal RPC e si basano essenzialmente sui seguenti fattori:

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

Di seguito si dà conto delle modalità di attuazione nell'Ateneo fiorentino delle **misure obbligatorie** di prevenzione del rischio di corruzione e delle **misure ulteriori, individuate come obiettivi di performance trasversali a tutte le strutture** nel Piano Integrato 2016-2018 (declinati per specifico ambito di responsabilità con relativi indicatori e target).

-  **Codice di comportamento:** le norme contenute nel Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 62 del 2013) regolano in senso legale ed eticamente corretto il comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, dei titolari di organi e incarichi, e dei collaboratori dell'ente a qualsiasi titolo, compresi quelli di imprese fornitrici di beni o servizi o che realizzano opere in favore dell'amministrazione. L'Università degli Studi di Firenze ha adottato il proprio codice di comportamento con D.R. 98 (16906) dell'8 febbraio 2016 ([http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/drg8\\_codice\\_comportamento\\_090216.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/drg8_codice_comportamento_090216.pdf)).



In questo ambito, una delle **misure ulteriori** proposte nel Piano Integrato 2016-2018 riguardava l'incremento della diffusione e utilizzo dei **patti di integrità** nelle procedure di approvvigionamento. Sono stati sottoscritti patti di integrità per la pressoché totalità degli acquisti gestiti fuori dal MEPA.

- ✚ **Conflitto di interesse - obbligo di astensione:** il codice di comportamento adottato dall'Università degli Studi di Firenze disciplina le modalità di gestione del conflitto d'interesse nei rapporti di lavoro con l'Ateneo.
- ✚ **Conflitto di interesse – attività extra impiego e collaboratori:** Come da norma di legge (art. 53 D.Lgs. 165/2001), la verifica dell'insussistenza di situazioni (anche potenziali) di conflitto di interessi è svolta sia per i dipendenti dell'Ateneo che chiedono di svolgere attività extra impiego, che per i consulenti e collaboratori dell'Ateneo. La pubblicazione di tali attestazioni è effettuata sul sito web di Ateneo, alla pagina Amministrazione Trasparente, sezione "Consulenti e collaboratori".



L'Ateneo ha reso più stringenti i criteri per l'attestazione e verifica dell'insussistenza del conflitto di interessi tra l'attività ordinaria e l'attività extra impiego, valutando l'assenza di **conflitto di interessi anche potenziale**. Le modalità di gestione, la procedura e la relativa modulistica sono pubblicati sul sito di Ateneo (<http://www.unifi.it/vp-2920-incarichi-extra-impiego.html>; <http://www.unifi.it/vp-2982-docenti-e-ricercatori-di-ruolo.html>). Nel corso del 2016 sono state presentate da docenti e ricercatori di Ateneo 296 domande per l'autorizzazione ad incarichi extra impiego; a seguito delle necessarie verifiche di compatibilità sono state negate 4 autorizzazioni nell'anno.



Inoltre, quale **misura specifica** adottata nel Piano Integrato 2016-2018 il 1 marzo 2016 è stato stipulato un **Protocollo d'intesa tra Università degli Studi di Firenze e L'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi (AOUC)** che stabilisce una procedura unica per il rilascio o diniego dell'autorizzazione al personale docente universitario in afferenza assistenziale presso l'AOUC, con lo scopo di fornire un parere preventivo sulla sussistenza di conflitto d'interesse, anche potenziale, nell'ambito dello svolgimento di incarichi da parte del **personale docente medico in afferenza assistenziale**. Da marzo a novembre 2016, su 1.535 casi presi in esame, sono stati rilevati e trattati 24 potenziali conflitti [Tavola 42].

- ✚ **Inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali:** il destinatario di un incarico dirigenziale o assimilato è obbligato secondo le prescrizioni di legge (D.Lgs. n. 39/2013) a fornire all'Ateneo la dichiarazione sulla insussistenza delle cause di inconferibilità (da presentare all'atto del conferimento dell'incarico) ed incompatibilità (da presentare annualmente); le attestazioni sono condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico e sono pubblicate sul sito web di Ateneo (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-9902.html>).



- ✚ **Composizione di uffici e commissioni di concorso e di gara:** l'Ateneo come previsto dalla norma (art. 35 bis del D.Lgs. 165/2001) disciplina la formazione delle commissioni di concorso e di gara e la nomina di funzioni direttive in riferimento agli uffici considerati a più elevato rischio di corruzione, quali quelli preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati avendo cura di raccogliere dai potenziali membri le dichiarazioni di assenza di condanna per reati contro la pubblica amministrazione, al fine di controllarne la veridicità.



In questo ambito nel 2016 è stata prevista anche una **misura specifica**, oggetto di un obiettivo di performance assegnato all'Area Risorse Umane. Per tutti i concorsi gestiti dall'area si è verificato che tutti i componenti delle commissioni avessero dichiarato **l'insussistenza di cause di incompatibilità**.

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



Nell'applicazione di questa misura, della quale si condividono i principi ispiratori, qualche criticità si è incontrata per la difficoltà di garantire **competenze e continuità** nel necessario passaggio di consegne.

- ✚ **Trasparenza:** la trasparenza è considerata una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione, in quanto strumentale alla promozione dell'integrità e allo sviluppo della cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica. Il Responsabile per la Trasparenza e Prevenzione della Corruzione, con il supporto dell'ufficio dedicato, controlla il rispetto degli adempimenti relativi agli obblighi di pubblicazione sulla pagina Amministrazione Trasparente da parte di tutte le strutture di Ateneo.



Come **misura ulteriore** per cercare di migliorare i tempi e la qualità di risposta, nel 2016 è stato assegnato a **tutti i responsabili di struttura** l'obiettivo di curare periodicamente **l'aggiornamento dei dati** oggetto di pubblicazione obbligatoria; dai monitoraggi effettuati dall'Ufficio per la Diffusione della Legalità e della Trasparenza risulta un ottimo grado di adesione da parte di tutte le strutture, con pochissime eccezioni.

La percentuale media di **conseguimento degli obiettivi di promozione della trasparenza e anticorruzione** è pari al **97,3%**.



## 2.4 Pari opportunità e benessere organizzativo

Alcuni degli intenti formulati dal Comitato Unico di Garanzia nel Piano delle Azioni Positive ([http://www.unifi.it/upload/sub/pariopp/cug\\_piano\\_triennale\\_azioni\\_positive\\_2014\\_2017.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/pariopp/cug_piano_triennale_azioni_positive_2014_2017.pdf)) per il benessere organizzativo, in particolare quelli volti a favorire le **pari opportunità** e la **conciliazione dei tempi vita-lavoro**, sono confluiti nella linea strategica della valorizzazione del personale, declinandosi nel Piano Integrato 2016-2018 come obiettivi organizzativi.



Con la più recente evoluzione normativa in materia di pubblico impiego, si passa dal concetto di **telelavoro** a quello di lavoro agile (**smart working**); sebbene l'Amministrazione abbia quindi lavorato nel corso del 2016 ad una ipotesi progettuale in quest'ambito, alla luce del nuovo contesto si è ritenuto di rimandarne l'applicazione e di dover ripensare in via sistemica al tema della conciliazione dei tempi vita-lavoro (flessibilità oraria, spaziale, forme di welfare). Rimangono poi da affrontare in sede di trattativa sindacale le proposte di regolamento degli istituti della **mobilità** e dell'orario lavorativo **part-time**.






Ribadiscono l'impegno dell'Ateneo nel garantire **pari opportunità** anche i recenti accordi sindacali per l'**accesso alle posizioni di responsabilità**, improntati a criteri di selezione, imparzialità, trasparenza, rotazione, professionalizzazione (cfr. § 3.1) e il piano per la **formazione permanente** del personale tecnico-amministrativo, che nel 2016 conta oltre 3.500 partecipazioni totali ai corsi svolti, trasversalmente e in misura paritetica per tutte le categorie di personale.

### **Benessere organizzativo**

L'indagine sul Benessere Organizzativo risponde ad obblighi di legge (D.Lgs. 150/2009, D.Lgs. 81/2008, D.Lgs. 33/2013) e consente di acquisire il contributo dei dipendenti per favorire l'individuazione di

interventi volti a migliorare la sicurezza dei luoghi di lavoro, il benessere dei lavoratori, il sistema di valutazione, incrementando la loro soddisfazione e produttività. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di OIV prende atto degli esiti della rilevazione ai fini della valutazione della performance.

Nel 2016 l'indagine è stata svolta tramite la somministrazione di questionario on-line nell'ambito del progetto "Good Practice", con un incremento della qualità dei risultati, grazie anche alla loro comparabilità con gli altri Atenei, e con minori costi ed impatti organizzativi. Gli aspetti da valutare sono compresi in tre macrosezioni:

-  le dimensioni che determinano la **qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro** (sottosezioni A-L);
-  il grado di **condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance** (sottosezioni M-N);
-  la valutazione del modo di operare del proprio **superiore gerarchico** (sottosezioni O-Q).

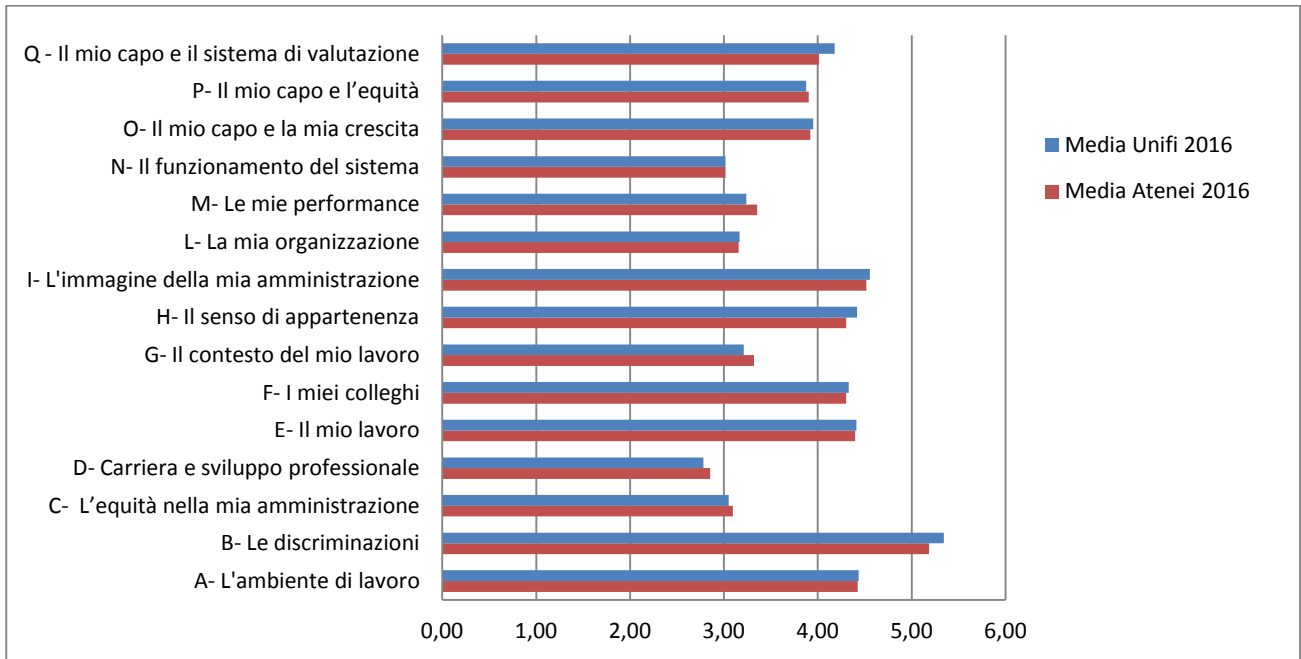
L'Ateneo fiorentino risulta allineato con la media degli altri atenei; le valutazioni espresse dal personale dell'amministrazione centrale e da quello dei dipartimenti e scuole sono sostanzialmente concordi, con punteggi leggermente superiori nelle strutture decentrate. In particolare:



si evidenziano **percezioni positive** sull'**assenza di discriminazioni** e sul senso di **appartenenza all'ente**;



**meno favorevoli** sul **contesto di lavoro**, l'**equità** e la **carriera**. Appare ancora poco compreso il collegamento delle azioni individuali dei dipendenti con la **performance organizzativa** d'ateneo, mentre è giudicato positivamente l'operato del responsabile, soprattutto in rapporto al sistema di valutazione.



La media complessiva degli ambiti di **valutazione del benessere organizzativo** nella rilevazione 2016 è pari al **64%**.

### 3. Performance Individuale

La valutazione della performance individuale nell'Ateneo fiorentino è condotta per tutti i dipendenti, dal personale con incarico dirigenziale a tutto il personale tecnico amministrativo dell'amministrazione centrale e delle unità decentrate, in relazione ai diversi tipi di responsabilità e alla categoria di appartenenza. Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per ciascuna tipologia di personale sono specificate le modalità di assegnazione degli obiettivi individuali, i criteri di verifica del risultato, i parametri e l'oggetto della valutazione, la metodologia, le fasi e i tempi della valutazione, i soggetti coinvolti nel processo, lo stato della contrattazione sindacale, il sistema di attribuzione degli incentivi economici collegati alla valutazione, le procedure di conciliazione. Gli obiettivi vengono normalmente assegnati (previa negoziazione, se previsto dal ruolo) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato. Nelle schede di valutazione individuali sono definiti ambiti di valutazione e obiettivi, indicatori e target, metrica di valutazione, peso percentuale dell'obiettivo/comportamento. Dal 2016 le schede di valutazione del personale con incarichi di responsabilità sono gestite attraverso apposito applicativo informatico (<https://websol.unifi.it/>), come già dal 2010 i progetti di produttività del personale senza incarichi (<http://valutazione.sf-csiaf.unifi.it/login.php>).

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

#### 3.1 Il Direttore Generale

Il Direttore Generale, quale responsabile dell'organizzazione e della gestione globale dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo, attraverso il coordinamento ed il controllo dell'attività degli altri dirigenti e del personale, risponde:

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

Nella sezione precedente della Relazione si è dato conto dei risultati generali di performance organizzativa complessiva dell'Ateneo e delle diverse strutture, del benessere organizzativo e delle altre indagini di customer satisfaction, e delle attività di promozione della trasparenza e contrasto alla corruzione; in questo paragrafo si riferiscono in sintesi gli interventi effettuati per conseguire gli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale per l'anno 2016:

### **Completamento della riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa di Ateneo**

Nel corso del 2016 è continuata l'implementazione del nuovo modello organizzativo, in particolare con la definizione dell'organizzazione interna delle aree, dei dipartimenti e delle altre strutture di ateneo e dei relativi nodi funzionali e posizioni di responsabilità. I tempi di questo percorso sono stati in parte condizionati dal necessario confronto con gli interlocutori istituzionali e con i tavoli sindacali, che ha richiesto fasi ampie di dibattito e approfondimento. Nel 2016 si approva la sottoarticolazione della struttura amministrativa centrale e l'istituzione/revisione di 9 strutture di vario livello; il riassetto complessivo, con la determinazione della sottoarticolazione dipartimentale, si completa nei primi mesi del 2017. (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10501.html#a2016>).

### **Selezione e valorizzazione del personale**

Si sono adottati strumenti diversificati per valorizzare il merito:

- ✚ piano di miglioramento individuale basato sulla valutazione e formazione: nel 2016 sono stati erogati 111 corsi inhouse su tematiche rilevate come fabbisogno formativo, con oltre 3.500 partecipazioni totali, trasversali per tutte le categorie di personale. Si dà in particolare rilievo al corso offerto a Dirigenti e RAD per lo sviluppo delle capacità manageriali.
- ✚ reclutamento per profili professionali qualificati: si è adottato un metodo di programmazione e reclutamento del personale tecnico-amministrativo volto a supportare le funzioni specifiche per cui si attivano le procedure concorsuali, attraverso la redazione di profili caratterizzanti. Nel 2016 sono stati assunte a tempo indeterminato 9 unità di personale di categoria D e 17 di categoria C.
- ✚ attribuzione di incarichi di responsabilità: nel corso del 2016 sono state attribuite le responsabilità di 20 strutture di vario livello; sono in corso di espletamento le selezioni per l'attribuzione delle posizioni organizzative stabilite con il decreto di sottoarticolazione della struttura amministrativa.
- ✚ coinvolgimenti su progetti sfidanti: nel 2016 il Progetto Speciale di Innovazione Tecnologica e Gestionale "Riorganizzazione dei servizi di segreteria studenti" ha coinvolto 58 unità di personale producendo i risultati rendicontati nella sezione precedente (cfr. § 2.1).

**Mappatura dei processi di Ateneo**

Nel 2016 è stato richiesto a tutti i Dirigenti e titolari di incarico di responsabilità di analizzare almeno 2 processi tra quelli gestiti nell'ambito del proprio incarico. I 55 flussi di processo/sottoprocesso raccolti fanno avanzare la mappatura complessiva dei processi di Ateneo, ma il variegato livello di profondità e accuratezza dell'analisi e il necessario, continuo aggiornamento dei flussi alla luce dei cambiamenti del contesto interno ed esterno richiedono di proseguire con un'azione di sintesi, progressione, indirizzo e coordinamento che è stata avviata nel 2017.

**Consolidamento della Centrale d'Acquisto**

La normativa in materia di approvvigionamenti è estremamente complessa e dinamica e l'attività impatta in ogni ambito di azione dell'ente; per ottimizzare le procedure si è agito attraverso:

- ✚ L'avvio e sviluppo delle attività di programmazione relativa all'acquisizione di beni e servizi;
- ✚ l'elaborazione di nuove indicazioni operative, nelle more della revisione ed adozione del nuovo Regolamento interno ([http://www.unifi.it/upload/sub/gare\\_normativa/circ16\\_190516.pdf](http://www.unifi.it/upload/sub/gare_normativa/circ16_190516.pdf));
- ✚ il costante monitoraggio delle procedure;
- ✚ la previsione di contratti a supporto dell'Area Edilizia mediante conclusione di accordi quadro;
- ✚ l'istituzione, a seguito di una procedura pubblica e trasparente, di un elenco di professionisti per i servizi di ingegneria e architettura (<http://www.unifi.it/cmpro-v-p-10714.html>);
- ✚ la formazione specialistica del personale dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate operante sulle procedure di acquisto (11 corsi interni/esterni per un totale quasi 300 partecipazioni) e il reclutamento di personale qualificato in materia.

Come previsto dalla normativa e specificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, la valutazione della prestazione individuale del Direttore Generale è proposta dal Nucleo di Valutazione/OIV al Consiglio di Amministrazione, a seguito delle evidenze presentate nella relazione annuale del Direttore e tenuto conto dell'andamento della performance organizzativa; si rimanda dunque alla determinazioni dei suddetti Organi per la valutazione quantitativa del risultato.

**3.2 Dirigenti e RAD**

La valutazione dei Dirigenti e dei RAD si basa su:

- ✚ **Capacità manageriali e comportamenti organizzativi:** grado percentuale delle attitudini dimostrate e documentate di pianificazione, problem solving, innovazione, attenzione ai rapporti con l'utenza, collaborazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, controllo del budget.
- ✚ **Obiettivi relativi alla propria funzione:** grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali relativi agli obiettivi di performance organizzativa della propria struttura, comprese le attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione. Rientrano in particolare in questa categoria gli obiettivi direzionali.
- ✚ **Obiettivi derivanti dal Piano Strategico:** grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici in cui è coinvolta la struttura.

I risultati individuali dei Dirigenti e dei RAD si legano strettamente alla performance organizzativa della struttura di competenza, i cui esiti sono stati già sinteticamente illustrati nella sezione precedente della Relazione, e analiticamente rendicontati al livello di dettaglio degli obiettivi operativi nell'allegato 2.

Nel complesso i livelli apicali dell'amministrazione hanno dimostrato nel 2016 comportamenti soddisfacenti e un buon grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati:

Dirigenti	Valutazione (media)
<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi</b>	86,9%
<b>Obiettivi (direzionali e strategici)</b>	92,3%
<b>Valutazione complessiva</b>	<b>91,7%</b>
<b>Incarichi dirigenziali soggetti a valutazione</b>	17
<b>Dirigenti valutati</b>	8
<b>Deviazione standard</b>	10,8
<b>Coefficiente di variazione (%Dev.st./Media valutazioni)</b>	11,8%
<i>*Il numero di incarichi e di dirigenti differisce in quanto alcuni dirigenti detengono più incarichi e funzioni – la valutazione media somma le diverse tipologie di incarico</i>	

RAD	Valutazione (media)
<b>Capacità manageriali e comportamenti organizzativi</b>	97,2%
<b>Obiettivi (direzionali e strategici)</b>	97,2%
<b>Valutazione complessiva</b>	<b>97,2%</b>
<b>Incarichi RAD soggetti a valutazione</b>	24
<b>Deviazione standard</b>	3,4
<b>Coefficiente di variazione (%Dev.st./Media valutazioni)</b>	3,5%

La maggiore variabilità nei risultati dei Dirigenti dipende evidentemente, oltre che dalle capacità individuali, dalla grande diversificazione di contesto delle aree e degli obiettivi assegnati, rispetto all'omogeneità di obiettivi assegnati ai Dipartimenti, che può aver favorito un effetto di traino. Si evidenzia



inoltre che la valutazione dei RAD è frutto di confronto tra Direttore Generale e Direttore del Dipartimento.

### 3.3 Personale con incarichi di responsabilità

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

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

Con la riorganizzazione in corso in Ateneo, 89 incarichi precedentemente assegnati sono cessati nell'arco del 2016, in buona parte con il 31 maggio 2016; la valutazione del personale che li deteneva è stata effettuata, per il periodo di svolgimento dell'incarico, sulla base dei comportamenti organizzativi. Il punteggio medio di valutazione di questi incarichi è stato pari al 96%, con scarti minimi.

Nel corso del 2016 erano attivi in Ateneo 110 incarichi di responsabilità ripartiti ai diversi livelli e per diverse funzioni; rispetto agli obiettivi loro assegnati dal proprio responsabile a seguito del Piano delle Performance 2016-2018, la valutazione si attesta su una percentuale media coerente con la performance organizzativa e la performance individuale dei dirigenti e dei RAD:

Tipologia Personale con Incarico	N. incarichi assegnati	Valutazione (media)
EP Responsabile di Struttura/Unità di Processo/Processo (non RAD)	39	98%
EP senza incarichi di responsabilità (compresi tecnici)	62	98%
C, D con incarico	8	100%
C, D, EP con incarico terminato nel corso dell'anno (scheda di valutazione ridotta)	89	96%
<i>*non sono riportati gli EP in convenzione con le AOU in quanto non soggetti a valutazione presso l'Ateneo</i>		

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

Nell'Ateneo fiorentino il sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D prevede la partecipazione del personale a **progetti di produttività collettiva**, coerenti con le linee di programma e le aree di miglioramento espresse annualmente nel Piano delle Performance. La valutazione della **prestazione individuale** del dipendente somma:

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

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

La maggioranza dei progetti può essere ricondotta agli ambiti connessi alle missioni dell'Ateneo o alla efficacia/efficienza dell'organizzazione (revisione dei modelli organizzativi, semplificazione delle procedure, dematerializzazione, contenimento dei costi...). Di seguito le categorie e il numero di progetti attivati nel 2016:

Categoria progetto	N. progetti attivati nella categoria
Riorganizzazione e miglioramento delle attività della struttura	86
Consolidamento modello dipartimentale	6
Allineamento ai processi di Ateneo	9
Miglioramento della programmazione didattica	6
Sviluppo di applicativi informatici per la semplificazione delle procedure	6
Incremento dei servizi alla didattica e agli studenti	19
Incremento dei servizi di supporto agli studenti stranieri	3
Incremento dei servizi alla ricerca	22
Incremento dei servizi all'utenza	11
Attività promozionali per il supporto all'internazionalizzazione della ricerca	4
Attività indirizzate all'incremento del trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione	1
Interventi nella gestione dei servizi logistici per incrementare la razionalizzazione dei costi ed il miglioramento dei servizi	4
Ottimizzazione delle procedure di acquisto	6
Nuove azioni per l'implementazione della contabilità economico-patrimoniale	5
Progetti per la dematerializzazione	8
Interventi per la razionalizzazione dei costi	3
Interventi di riorganizzazione logistica legati all'edilizia	1
Introduzione di strumenti ed azioni per la razionalizzazione dell'utilizzazione del patrimonio immobiliare	1
Promozione di interventi finalizzati all'incremento della sicurezza	9
Promozione di interventi finalizzati all'incremento della trasparenza	5
Rilevazione della Customer Satisfaction	1
Attività mirate all'incremento della fruibilità dei beni del patrimonio culturale	13
Attività di comunicazione e gestione sito web di struttura	9
Attività di promozione dell'immagine di Ateneo e gestione eventi	1

Attività di promozione del diritto allo studio e orientamento studenti (in entrata, in itinere e in uscita)	2
Altre attività di carattere tecnico-scientifico	23
Nessuna categoria (altro)	36
<b>TOTALE n. progetti</b>	<b>300</b>

Si nota la capacità dell'amministrazione in ogni sua articolazione di partecipare agli obiettivi di produttività: ogni struttura dell'Ateneo ha predisposto almeno un progetto al quale pressoché tutti i dipendenti hanno aderito ed è assolutamente marginale il numero di dipendenti che ha deciso di non partecipare ai progetti di produttività. La percentuale di risultato mediamente raggiunta sulla base degli indicatori e dei target stabiliti è pari al 99%.

N. progetti valutati	Media valutazione progetti	N. dipendenti assegnati	Media valutazione dipendenti
<b>300</b>	<b>99,04%</b>	<b>1322</b>	<b>27</b>

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

Fasce	Punteggio	N. dipendenti	Percentuale
<b>Totale fascia base</b>	<b>0-5</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Totale III fascia</b>	<b>6-12</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>
<b>II fascia (13-20)</b>	13-15	0	0%
	16	3	0%
	17	1	0%
	18	1	0%
	19	2	0%
	20	1	0%
<b>Totale II fascia</b>	<b>13-20</b>	<b>8</b>	<b>1%</b>
<b>I fascia (21-28)</b>	21	10	1%
	22	13	1%
	23	8	1%
	24	39	3%
	25	88	7%
	26	157	12%
	27	152	11%
	28	846	64%
<b>Totale I fascia</b>		<b>1313</b>	<b>99%</b>

## 4. Il processo di gestione del ciclo delle performance

La Relazione sulle Performance 2016 è la seconda redatta dopo l'uscita delle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (Luglio 2015) e come già la prima tenta di rendere esplicita ed evidente la coerenza complessiva dell'azione amministrativa con l'orientamento e strategico, in una nozione di performance ampia e partecipativa, che fa convergere attori e risorse del sistema verso gli stessi obiettivi di miglioramento.

La piena adesione alla linea di principio non nasconde le difficoltà che anche il nostro Ateneo ha incontrato nel cercare di rendere il ciclo delle performance effettivo e integrato; se per alcune voci si va maturando una visione più completa e diffusa (ad esempio il coinvolgimento di tutti gli attori), permangono margini di miglioramento, soprattutto sotto il profilo della robustezza del sistema di definizione di obiettivi, indicatori e target, costanza dei monitoraggi, tempestività nella previsione di azioni correttive della programmazione.

Di seguito si evidenziano alcuni punti di forza e aree di miglioramento delle diverse fasi del ciclo della performance, che tengono conto dell'esperienza acquisita e delle osservazioni del Nucleo di Valutazione.

### Programmazione



Il Nucleo di Valutazione ha apprezzato il processo di **condivisione tra il governo amministrativo e quello politico** e la **partecipazione del personale** tecnico a livello apicale collocato a livello centrale e periferico. Il costante confronto tra il Direttore Generale, il Rettore e la sua squadra di governo permette di individuare indirizzi strategici condivisi e poi di calibrarli sul piano organizzativo. Partecipano all'individuazione degli obiettivi di performance i Dirigenti e i Responsabili Amministrativi di Dipartimento, oltre che funzioni professionali diversificate che con le varie competenze espresse ricercano una visione multidisciplinare integrata. In particolare, è integrazione tra i piani della performance, trasparenza e anticorruzione attraverso specifici obiettivi di performance, che sono anche elementi di valutazione dei comportamenti organizzativi.



Si auspica un **maggiore coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento e dei Presidenti delle Scuole** nel processo di definizione degli obiettivi organizzativi delle strutture. Dal 2017, i Direttori di Dipartimento sono chiamati, su impulso degli organi politici, a prevedere linee di sviluppo interne (prevalentemente ai fini della ripartizione di un budget unico) che potranno essere recepite nei successivi

documenti di programmazione, utili anche all'individuazione di obiettivi di performance organizzativa specifici e rilevanti.



È ancora necessario affinare gli aspetti più tecnici del sistema, per caratterizzare obiettivi specifici e rilevanti, indicatori misurabili e appropriati, target ragionevolmente ambiziosi, sulla base della conoscenza del contesto e dell'impatto presunto delle azioni programmate. La mappatura dei processi e la determinazione di standard di qualità dei servizi permetterebbero di identificare con più facilità le aree critiche (anche nella prospettiva di trasparenza e anticorruzione) per proporre azioni di miglioramento specifiche e rilevanti, e valutarne la riuscita.



Benché si stia profondendo ampio sforzo di diffusione e coinvolgimento di tutto il personale sulle tematiche della performance<sup>3</sup>, dall'indagine sul benessere organizzativo emerge ancora una scarsa conoscenza del sistema di programmazione e valutazione; a questo scopo il Nucleo suggerisce momenti di formazione del personale per facilitare il graduale processo di cambiamento culturale necessario per interpretare il ciclo della performance nella sua valenza di motore di miglioramento. È necessario pensare a nuovi strumenti di partecipazione.



È ancora carente l'integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance in tutte le fasi.

### **Declinazione degli obiettivi**

Il processo di declinazione dagli obiettivi organizzativi agli obiettivi individuali avviene secondo il principio della cascata, per il quale, individuata la struttura responsabile dell'attuazione di un obiettivo in quella prioritariamente coinvolta nel relativo processo organizzativo, si definisce il contributo richiesto ai singoli per il perseguimento degli obiettivi (*cascading* verticale) e, per i progetti trasversali, si stabiliscono le eventuali collaborazioni tra i diversi soggetti e/o unità organizzative (*cascading* orizzontale), individuando le rispettive competenze ai fini del conseguimento dell'obiettivo comune.



La cascata rende tutto il personale proteso verso gli stessi obiettivi di Ateneo. Il processo è facilitato dall'applicativo per la gestione del ciclo delle performance che associa automaticamente al personale afferente alle strutture gli obiettivi organizzativi propri della struttura, permettendone la precisa declinazione sulla persona/gruppo di progetto.



La capillare assegnazione degli obiettivi genera ritardi che si ripercuotono poi sulle fasi successive.

<sup>3</sup> Si ricorda ad esempio il convegno RAU "L'Università italiana fra strategie, performance e adempimenti", ospitato dal nostro Ateneo il 21-23 settembre 2016 e diffuso in videostraming.

### Monitoraggio, valutazione e rendicontazione



L'introduzione di nuovi strumenti informatici ha migliorato ed omogeneizzato la gestione delle procedure di valutazione individuale, consentendo di verificare in tempo reale l'andamento degli obiettivi, sulla base delle informazioni caricate nell'applicativo direttamente dagli interessati.



Prevalentemente a causa della parcellizzazione degli obiettivi, il monitoraggio comporta un impegno lungo e laborioso che spesso sfocia in ritardi.



Il raccordo di tutte le fonti informative per la programmazione e valutazione strategica e organizzativa richiede ancora un importante lavoro umano di raccolta, selezione e interpretazione dei dati. Dovrebbe essere migliorato il raccordo con gli altri sistemi di controllo interni e tra controllo strategico e controllo di gestione. In questo senso, "Risulta essenziale procedere ad una accurata definizione della tipologia, localizzazione e responsabilità di **mantenimento e aggiornamento dei dati** necessari alla costruzione dei diversi indicatori utili alla valutazione della qualità dell'attività formativa e di ricerca e dei servizi erogati, con la costituzione di un insieme di banche dati di agevole accesso e piena compatibilità reciproca, in modo da evitare rischi di disallineamento, e conseguente inaffidabilità, delle informazioni rese disponibili" (Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione, 2016).

# **Allegati**