



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) del
D. Lgs. n. 150/2009**

ANNO 2012

Firenze, Agosto 2013

INDICE

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

1.1	Il contesto esterno di riferimento	pag. 3
1.2	L'Amministrazione	pag. 4
1.3	Obiettivi strategici. I risultati raggiunti	pag. 6
1.3.1.	Valutazione dei risultati	pag. 22
1.4.	Obiettivi e piani operativi. I dirigenti	pag. 25
1.4.1.	Il sistema di valutazione	pag. 29
1.5	La performance organizzativa: la declinazione del Macro-obiettivo nelle varie Aree dirigenziali	pag. 31
1.6	La performance individuale: la declinazione degli obiettivi delle Aree dirigenziali	pag. 34
1.6.1.	I risultati. Personale di categoria B, C e D senza posizione di responsabilità	pag. 36
1.6.2.	I risultati. Personale di categoria EP e con posizione di responsabilità	pag. 37
1.7	Conclusioni	pag. 37

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

1.1. Il contesto di riferimento

Le azioni e i progetti specifici del programma del triennio 2011-2013 fanno riferimento principalmente a tre idee guida che mirano a realizzare nell'Università di Firenze:

1. una organizzazione dinamica ed al passo coi tempi;
2. una politica del personale organica e coerente con gli obiettivi di trasparenza nella gestione e di valorizzazione delle professionalità, dell'impegno e dell'assunzione di responsabilità;
3. un investimento adeguato nell'innovazione.

Bisogna naturalmente tenere conto che, nello svolgimento di una attività variegata e complessa come quella dei servizi universitari, specie in un periodo caratterizzato da una forte spinta al cambiamento e alla modernizzazione, non è affatto scontato che le priorità nelle cose da fare e le idee innovative e di miglioramento siano tutte presenti al momento in cui si stilano i programmi, perché molti degli spunti traducibili in progetti o in migliorie dei normali processi provengono dall'esperienza, dall'agire quotidiano e dalla dinamica degli accadimenti. D'altro canto, in uno scenario mutevole come quello attuale, l'attività di gestione si sostanzia sempre più spesso nel fornire risposte, le più ragionevoli e pertinenti possibili, ai problemi posti da vicende non del tutto prevedibili.

In questo contesto è necessario mettere in evidenza come nel corso di questo triennio siano intervenuti fattori esogeni molto importanti, che hanno influito in misura significativa sulla visione di fondo. Si fa riferimento a quella serie di norme che, intervenute tra il 2010 e il 2012, hanno spesso condizionato o limitato gli intenti propositivi del programma:

- L. 30 luglio 2010, n. 122 (D.L. 78/2010): manovra economica con tagli lineari ai costi strutturali e di funzionamento
- L. 13 dicembre 2010, n. 220: legge di stabilità 2011
- L. 15 luglio 2011, n. 111 (D.L. 98/2011): legge di stabilizzazione finanziaria
- L. 14 settembre 2011, n. 148 (D.L. 138/2011): ulteriori misure di stabilizzazione
- L. 12 novembre 2011, n. 183: legge di stabilità 2012
- L. 22 dicembre 2011 n. 214 (D.L. 201/2011): decreto Monti
- L. 24 marzo 2012, n. 27 (D.L. 1/2012): legge sulle liberalizzazioni
- L. 4 aprile 2012, n. 35 (D.L. 5/2012): legge sulle semplificazioni
- L. 30 dicembre 2010, n. 240: legge Gelmini, con oltre 40 decreti attuativi
- D.Lgs 29 marzo 2012, n. 49: sulle politiche e vincoli di assunzione
- L. 7 agosto 2012, n. 135 (D.L. 95/2012): sulla spending review
- D. Lgs 27 gennaio 2012, n. 19: accreditamento sedi e corsi

L'attuale piano pluriennale di gestione tende soprattutto ad introdurre, attraverso azioni innovative programmate, un cambiamento forte e mirato nella cultura del lavoro e nella gestione del personale tecnico-amministrativo, nonché nel modo di lavorare.

Il focus principale, avviato nel 2011 e sviluppato nel 2012, dovrebbe concludersi nel 2013 per mettere a disposizione dell'Ateneo gli strumenti per sviluppare nuove strategie e obiettivi e consiste nella messa in atto di nuove politiche di gestione, attraverso il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie
- razionalizzazione dell'organizzazione
- attenzione ai costi e individuazione degli sprechi
- introduzione della logica budgetaria e del controllo di gestione
- avvio di sistemi di valutazione dei processi, delle attività, dei prodotti
- introduzione di strumenti di programmazione, monitoraggio, valutazione

Lo sviluppo di questo piano strategico deve tenere conto di un contesto dinamico di contorno, caratterizzato da una crescente competitività, nel quale giocano un ruolo determinante alcuni fattori critici:

- la capacità di attrazione degli studenti, italiani e stranieri
- la capacità di attrazione di fondi di ricerca su base competitiva, in un contesto di sempre più marcata concorrenza a livello internazionale
- l'andamento della quota premiale del FFO
- il sistema di valutazione dei dati quantitativi e qualitativi della Ricerca e della Didattica

Quanto sopra richiede, anche a livello di gestione, un disegno strategico per una competitività mirata ai contenuti che si realizza attraverso la definizione dei seguenti momenti:

- definizione della *mission*
- elaborazione delle strategie e della pianificazione strategica (piano a medio termine)
- identificazione degli obiettivi (piano a breve termine)
- costruzione del budget (annuale)
- monitoraggio degli obiettivi
- controllo di gestione
- valutazione dei risultati
- strumenti di presidio delle strategie gestionali e amministrative

Nel corso del 2013 si realizzerà il programma esposto che, almeno secondo i riscontri in itinere effettuati, ha buone probabilità di concretizzarsi in modo pressoché integrale.

1.2. L'Amministrazione

L'Università degli Studi di Firenze è un'istituzione pubblica, espressione della comunità scientifica, dotata di autonomia garantita dalla Costituzione, che ha per fine la libera elaborazione e trasmissione delle conoscenze e la formazione superiore, in attuazione delle libertà di ricerca, d'insegnamento e di apprendimento. Mira a favorire, con il concorso responsabile della comunità di docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni ed alla cooperazione ed interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini ed alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli.

L'Ateneo assume la ricerca di nuove conoscenze come carattere qualificante delle proprie attività e come presupposto della formazione culturale e professionale e considera le peculiarità proprie dei diversi ambiti disciplinari in cui al suo interno si articolano le attività di ricerca e di didattica come

una ricchezza comune da valorizzare. Assicura l'elaborazione, l'innovazione, la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze a vantaggio dei singoli e della società.

Inoltre, grazie all'apporto della Scuola di Scienze della Salute Umana, che ha accorpato le Facoltà di Farmacia e di Medicina e Chirurgia, garantisce la realizzazione del diritto alla salute previsto dall'articolo 32 della Costituzione perseguendo, in via prioritaria, azioni coordinate ed integrate con il Servizio Sanitario Regionale.

L'Ateneo fiorentino rappresenta uno dei maggiori sistemi accademici italiani, in relazione al numero di corsi di studio di laurea e post-laurea e agli studenti iscritti, al numero e alla diversificazione scientifico-disciplinare dei suoi ricercatori in ruolo e a tempo determinato e dei moltissimi *junior scientist* in formazione, all'intensa partecipazione a programmi di ricerca di rilevante interesse nazionale e internazionale, ai risultati scientifici conseguiti e al flusso finanziario che dall'esterno sostiene le attività di ricerca e trasferimento.

Il percorso universitario dell'Ateneo fiorentino è articolato in corsi di Laurea, corsi di Laurea Magistrale e Magistrale a ciclo unico. Inoltre vengono proposti corsi di formazione post Laurea quali master di primo e secondo livello, corsi di perfezionamento post-laurea, corsi di aggiornamento professionale, corsi di specializzazione e corsi di dottorato di ricerca.

Sul piano della ricerca internazionale l'Università di Firenze ha un ruolo rilevante e si colloca tra le prime università in ambito nazionale, con numerosi progetti finanziati dall'Unione Europea, soprattutto nell'ambito del Programma Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico dell'UE, che rappresenta il principale strumento della politica comunitaria nel settore della ricerca. La ricerca scientifica infatti sfrutta a pieno la quota premiale del FFO distribuita dal MIUR fra gli atenei, passata dal 7% del 2009 al 15% del 2012. In termini finanziari, i progetti di ricerca dell'Ateneo sono sostenuti da contributi esterni (fondi comunitari e di enti pubblici, finanziamenti di privati), oltre ai finanziamenti ministeriali. La capacità di attrazione dei fondi è notevolmente incrementata durante l'ultimo decennio: se nel triennio della VTR il totale dei finanziamenti esterni all'Ateneo ammontava a 90 milioni di euro, di cui un terzo di fonte ministeriale, nell'ultimo triennio della VQR 2004-2010 risulta pari a 130 milioni di euro, di cui solo un decimo di provenienza ministeriale.

Per quanto riguarda i bandi PRIN 2007-2009, quelli finanziati nell'ultimo triennio ammontano a un totale di 359 progetti, pari a circa 14 milioni di euro, di cui il 30% con coordinatori nazionali appartenenti al nostro Ateneo e ciò fa sì che l'Università di Firenze si collochi stabilmente tra i primi 5 Atenei in Italia. Inoltre sono stati finanziati dall'UE 102 progetti dell'Ateneo con il 7° Programma Quadro 2007-2013 per un importo di oltre 30 milioni di euro.

Il lancio del prossimo programma europeo per la ricerca e innovazione Horizon2020, con 80 miliardi di euro, pone ancor più l'accento sulla necessità di incentivare azioni mirate al mantenimento e miglioramento della competitività dell'Ateneo sul fronte della ricerca internazionale.

L'Università degli Studi di Firenze tradizionalmente dedica particolare attenzione allo sviluppo dei rapporti di collaborazione con università estere nell'ambito del processo di internazionalizzazione (conta infatti più di 250 accordi di collaborazione con altrettante università di 68 Paesi), ma implementa anche rapporti con le realtà territoriali con le quali stipula, attraverso i contatti dei singoli Dipartimenti, apposite convenzioni in gran parte per ricerche sperimentali e industriali per necessità e opportunità di sviluppo presso imprese ed enti esterni. Attualmente infatti il cosiddetto "conto terzi" rappresenta una quota significativa soprattutto per i proventi dall'area tecnologica (26% dei ricavi totali) e di quella scientifica (22% dei ricavi totali).

Accanto alle missioni tradizionali dell'avanzamento della scienza, della cultura e dell'alta formazione, sta assumendo importanza crescente anche nell'università italiana la valorizzazione

delle potenzialità di sviluppo di nuove idee con contenuti applicativi e, quindi, d'innovazione basata sulla ricerca, cioè quello che è tradizionalmente indicato come “trasferimento tecnologico”.

Il potenziamento dell'innovazione basata sulla ricerca è un obiettivo importante che l'Università di Firenze riconosce nel nuovo Statuto e persegue con una serie di strumenti di supporto e di regolamentazione, intesi ad orientare e accompagnare i rapporti fra le proprie strutture e gli enti esterni ai fini dell'innovazione produttiva e sociale.

Per facilitare i rapporti fra le proprie strutture di ricerca e i soggetti esterni, così da promuovere l'innovazione sul territorio, l'Ateneo ha istituito nel 2009 il Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI), che integra, cura e gestisce le attività dell'Ateneo in tema di brevetti, spin-off, monitoraggio e coordinamento del conto terzi di ricerca e dei Laboratori Università/Enti esterni, fornisce supporto ai bandi di finanziamento, ai rapporti ricerca/imprese, collabora con reti di enti di trasferimento tecnologico e avvia gli studenti in uscita verso percorsi lavorativi orientati all'innovazione. È infatti così strutturato:

- Brevettazione e proprietà intellettuale
- CsaVRI - Presidio c/o Fondazione (Fondazione per la ricerca e l'innovazione, promossa dall'Università di Firenze insieme alla Provincia di Firenze)
- CsaVRI - Presidio c/o Incubatore (IUF)
- Orientamento al Lavoro e Job Placement

Lo CsaVRI fornisce inoltre supporto agli organi di Ateneo per le valutazioni e le proposte di revisione dei regolamenti relativi alla ricerca su commissione, alle invenzioni e brevetti, agli spin-off, a centri e consorzi universitari con attività legate al trasferimento tecnologico ([Regolamento Spin off](#), [Regolamento su Laboratori di ricerca Università – Soggetti esterni](#), [Regolamento di funzionamento dell'Incubatore Universitario Fiorentino](#), istituzione della [Commissione Brevettazione e Proprietà Intellettuale](#))

Attualmente in Ateneo è in corso una significativa riorganizzazione che trae origine da una parte dall'esigenza di adeguamento alle novità normative introdotte dalla legge 240/2010 (Legge Gelmini), mentre dall'altra dalla necessità di dare corso a modifiche strutturali e funzionali decise dagli Organi di governo: dall'inizio del 2013, così come era previsto anche dal nuovo Statuto, sono state ridefinite le competenze e la numerosità dei Dipartimenti, che da 49 sono diventati 24, e, al posto delle precedenti 12 Facoltà, sono state istituite 10 Scuole, alle quali aderiscono i Dipartimenti che necessitano del loro supporto per il coordinamento riguardo ai servizi alla didattica.

1.3. Obiettivi strategici. I risultati raggiunti

I risultati dell'amministrazione sono legati a quelli della performance del Direttore amministrativo/generale per la quale il Consiglio di Amministrazione ha deliberato dovesse coinvolgere i seguenti aspetti:

- a) i risultati su obiettivi gestionali specifici (per il 60 %);
- b) la soddisfazione espressa dagli utenti in relazione all'operato generale della Direzione amministrativa e dei servizi gestionali-amministrativi (per il 20 %);
- c) i risultati su obiettivi generali di Ateneo (per il 20 %).

Per quanto riguarda i criteri di valutazione, è stato stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente

qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori:

- 1 – Insufficiente
- 2 – Minimo
- 3 – Accettabile
- 4 – Adeguato alle attese
- 5 – Superiore alle attese

Precisato che, relativamente al punto a), gli obiettivi sono stati selezionati all'interno del programma triennale appena descritto, per il 2012 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato i seguenti 8 obiettivi [5 per la tipologia a), 1 per la tipologia b) e 2 per la tipologia c)] per misurare la performance del Direttore amministrativo/generale:

a1 - *Implementazione nuovo modello organizzativo* (ascrivibile alle categorie 1.4 ed 1.5)

Nel corso del 2011 si è provveduto a ridisegnare il modello organizzativo secondo le linee guida espresse dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di luglio dello stesso anno.

In questa prima fase, le modifiche dell'assetto hanno toccato le strutture che, attraverso una puntuale ridefinizione delle funzioni (mission) e delle responsabilità, sono state riallocate all'interno delle Aree secondo criteri di omogeneità. Si tratta ora di entrare nel merito della micro-organizzazione per enucleare in maniera puntuale le competenze (attività) rilevate in ciascuna unità organizzativa, anche al fine di far emergere duplicazioni e sovrapposizioni di funzioni, verificando carichi di lavoro e congruità delle risorse umane assegnate.

Tale attività dovrà essere estesa anche alle nuove strutture dipartimentali che, per le attività amministrative e di servizio, dovranno porsi in equilibrio sinergico con il resto dell'organizzazione.

Il nuovo modello organizzativo della struttura amministrativa, disegnato seguendo le linee di indirizzo deliberate dal Consiglio di Amministrazione, è diventato operativo a partire dal 1° gennaio 2012.

Con il D.D. n. 1343 del 15 dicembre 2011 sono state identificate le seguenti 14 unità organizzative di vertice, assegnate ai nove dirigenti di ruolo al momento presso l'Università di Firenze:

01 Area AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI

Responsabile: Massimo BENEDETTI (dirigente)

Finalità (Mission): Assicurare la gestione del contenzioso aziendale e garantire la predisposizione, la verifica e la consulenza sugli atti negoziali e sugli atti amministrativi anche delle strutture decentrate e la consulenza legale alle strutture a gestione autonoma e accentrata; supportare e assistere gli organi monocratici e collegiali di Ateneo; fornire la competenza specifica in materia contrattuale al fine dell'efficace ed uniforme definizione di contratti, convenzioni, protocolli di intesa e accordi in genere; sviluppare e gestire i processi di approvvigionamento di lavori, forniture e servizi; gestire gli archivi e il flusso documentale.

02 Area COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE

Responsabile: Maria Giulia MARAVIGLIA (dirigente *ad interim*)

Finalità (Mission): Rispondere alle finalità previste dagli artt. 6 e 7 della Legge 150 del 7/6/2000 garantendo il presidio delle attività di comunicazione da e verso l'esterno ed assicurando la gestione dei rapporti con i media (tradizionali e di nuova generazione); curare e sviluppare l'immagine dell'Ateneo, riconducendola ad unità anche attraverso la promozione di eventi e la produzione di

contenuti multimediali; garantire una efficace comunicazione interna finalizzata a diffondere e far condividere i valori e la cultura dell'Ateneo e a creare un contesto più collaborativo.

03 Area DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Responsabile: Vincenzo DE MARCO (dirigente)

Finalità (Mission): Coordinare e gestire le attività necessarie alla predisposizione e amministrazione dell'offerta formativa, delle carriere degli studenti e dei servizi a loro disposizione, nel rispetto degli indirizzi strategici degli Organi di governo nell'ambito della programmazione triennale, anche nell'ottica dell'assicurazione della qualità dei corsi di studio.

04 Area GESTIONE DEL PERSONALE

Responsabile: Maria ORFEO (dirigente)

Finalità (Mission): Assicurare l'integrazione e il supporto professionale, amministrativo ed organizzativo alle strutture ed agli utenti interni ed esterni (Dipartimenti, Scuole, docenti), in materia di allocazione e gestione giuridica del personale docente e la corretta gestione giuridico - economica, amministrativa, assistenziale e previdenziale - di tutte le fasi del rapporto di lavoro subordinato (assunzioni, trasferimenti, variazioni del rapporto, cessazioni) e delle altre forme di collaborazione.

05 Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Responsabile: Maria ORFEO (dirigente *ad interim*)

Finalità (Mission): Assicurare l'impostazione, la progettazione e la realizzazione delle politiche, delle metodologie e degli strumenti di sviluppo organizzativo e di pianificazione, di gestione e sviluppo delle risorse umane, in linea con le strategie dell'Ateneo e con l'evoluzione della cultura organizzativa; assicurare la gestione delle relazioni sindacali e contribuire alla definizione degli accordi integrativi, dei regolamenti applicativi e degli strumenti gestionali, coerentemente con il modello organizzativo dell'Ateneo; sviluppare la cultura della valutazione, della programmazione e del controllo.

06 Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI

Responsabile: Marigrazia CATANIA (dirigente *ad interim*)

Finalità (Mission): Coadiuvare gli organi di governo nella definizione delle politiche di Ateneo per lo sviluppo dell'attività di ricerca e dell'internazionalizzazione; supportare i ricercatori e le strutture di ricerca impegnati nella progettazione e gestione dei finanziamenti alla ricerca scientifica nazionale ed extra-nazionale.

07 Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI

Responsabile: Simone MIGLIARINI (dirigente)

Finalità (Mission): Assicurare il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Ateneo, attraverso l'attuazione delle politiche in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio, garantendo il rispetto degli adempimenti, la gestione ottimale delle risorse finanziarie, l'integrazione contabile delle diverse strutture, il supporto ai processi decisionali e informativi (con particolare riguardo all'analisi dei costi), il coordinamento generale e contabile delle strutture decentrate, la gestione fiscale e previdenziale di competenza.

08 Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO

Responsabile: Gabriele GENTILINI (dirigente)

Finalità (Mission): Assicurare la gestione delle risorse immobiliari e dei fabbisogni spaziali, nonché la programmazione e il coordinamento degli interventi di costruzione, conservazione, adattamento, manutenzione del patrimonio immobiliare, sia edilizio che impiantistico, attraverso la

progettazione, la direzione e il controllo dei lavori di terzi, la certificazione e la verifica di conformità a norme e regolamenti; garantire il coordinamento dei servizi e delle azioni a tutela della sicurezza e salute dei lavoratori sui luoghi di lavoro.

09 CsaVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE

Responsabile: Silvia GARIBOTTI (dirigente *ad interim*)

Finalità (Mission): Gestire l'Incubatore universitario favorendo l'attività di brevettazione e di trasferimento tecnologico e di conoscenze e, anche per mezzo della Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione e lo sportello APRE Toscana, ampliare la rete di rapporti con le imprese e con il territorio stimolando forme di partenariato che valorizzino i risultati della ricerca e creino opportunità occupazionali per i neolaureati.

10 CSIAF - SERVIZI INFORMATICI D'ATENE0

Responsabile: Cristina MUGNAI (dirigente)

Finalità (Mission): Il Centro Servizi Informatici dell'Ateneo Fiorentino (CSIAF) è preposto al Sistema Informatico e Informativo di Ateneo ed ha lo scopo di fornire prodotti e servizi informatici integrati, con relativi supporti per il loro uso, che rispondano alle esigenze degli utenti interni ed esterni in termini di utilità, qualità, affidabilità ed economicità. Il Centro è altresì preposto alla progettazione, sviluppo e gestione delle infrastrutture integrate di rete, di fonia e multimediali di Ateneo garantendo la connessione con le reti metropolitane, nazionali e internazionali e con i relativi servizi.

11 POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO - DipINT

Responsabile: Marigrazia CATANIA (dirigente)

Finalità (Mission): Attuare un processo di integrazione delle funzioni gestionali e amministrative dell'Università di Firenze e delle Aziende Ospedaliere Universitarie Careggi e Meyer a supporto della didattica e della ricerca in ambito biomedico e farmaceutico, con particolare riferimento agli aspetti connessi con le attività assistenziali del Servizio Sanitario Regionale, continuando a garantire nel contempo alle strutture universitarie di altri settori i servizi storicamente erogati dal Polo Biomedico e Tecnologico.

12 SERVIZI DI POLO

Responsabile: Silvia GARIBOTTI (dirigente)

Finalità (Mission): Organizzare servizi generali a supporto delle strutture di didattica e di ricerca, attraverso attività volte a: realizzare un più alto grado di integrazione e valorizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate; gestire, secondo principi di programmazione e trasparenza, le risorse finanziarie assegnate in modo da assicurare l'ottimizzazione dei servizi; omogeneizzare e semplificare i processi, implementando procedure uniformi ed erogando servizi di qualità confrontabile nelle varie realtà.

13 SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENE0

Responsabile: Maria Giulia MARAVIGLIA (dirigente)

Finalità (Mission): Assicurare, in modo coordinato ed organizzato, la fruizione, lo sviluppo, l'aggiornamento, la tutela, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio bibliografico e documentale posseduto; il trattamento dell'informazione bibliografica; l'accesso e la diffusione dell'informazione bibliografica; l'eliminazione degli ostacoli alla fruizione delle risorse da parte di utenti svantaggiati.

14 SISTEMA MUSEALE D'ATENE0 - MUSEO DI STORIA NATURALE

Responsabile: Massimo BENEDETTI (dirigente *ad interim*)

Finalità (Mission): Arricchire e conservare le collezioni scientifiche affidate; assicurare la fruizione delle collezioni scientifiche al pubblico attraverso una unità ostensiva permanente, unità ostensive specialistiche, attivate presso le Sezioni, e mostre temporanee; assicurare la disponibilità delle collezioni per lo svolgimento di ricerche da parte di ricercatori; svolgere specifiche ricerche ad opera di personale del Museo e in collaborazione con altri organismi; collaborare con le Scuole/Facoltà per lo svolgimento di attività alle quali, sulla base di appositi accordi, potrà partecipare personale del Museo.

Subito dopo, con D.D. n. 1499 del 23 dicembre 2011, sono state esplicitate le sottoarticolazioni organizzative facenti capo alle varie unità di vertice, identificando anche in questo caso il responsabile e la finalità / *mission*.

I primi mesi del 2012 sono stati dedicati alla delicata fase di identificazione delle attività e delle competenze attribuite; si è trattato di entrare nel merito della micro-organizzazione per enucleare in maniera puntuale le competenze (attività) rilevate in ciascuna unità organizzativa, anche al fine di far emergere duplicazioni e sovrapposizioni di funzioni, verificando carichi di lavoro e congruità delle risorse umane assegnate.

Questo lavoro di analisi puntuale delle varie situazioni organizzative ha consentito di procedere ad una prima razionalizzazione dei flussi di attività, ed ha portato alla stesura del ponderoso documento rilasciato come D.D. n. 484 del 23 marzo 2012 e consultabile al seguente indirizzo web: http://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/dd484_12.pdf.

Il lavoro di affinamento delle attività e delle competenze è proseguito nel corso di tutto il 2012 ad opera dei dirigenti responsabili delle varie unità di vertice che avevano questo preciso compito tra gli obiettivi assegnati per il biennio 2012/13.

Parallelamente alla definizione del nuovo modello organizzativo per la Struttura amministrativa d'Ateneo, si è proceduto all'implementazione delle fasi prodromiche all'istituzione dei due livelli organizzativi per le attività *core* dell'Università previsti dal nuovo Statuto emanato con Decreto rettorale n. 329 del 6 aprile 2012 in attuazione della c.d. Riforma Gelmini: i Dipartimenti e le Scuole.

Le fasi preliminari alla loro istituzione hanno coinvolto in misura significativa anche l'attività amministrativa e gestionale che, oltre a trovare un nuovo punto di equilibrio tra Dipartimenti e Scuole (diverso da quello preesistente tra "vecchi" Dipartimenti e Facoltà), ha dovuto ridefinire l'organizzazione in relazione al superamento del precedente modello fondato su quattro Poli sostanzialmente indipendenti l'uno dall'altro.

Particolare attenzione è stata dedicata all'introduzione di una nuova figura all'interno delle strutture dipartimentali (il Responsabile amministrativo), contraddistinta dall'attribuzione di funzioni più spiccatamente manageriali rispetto a quelle tradizionalmente affidate ai "vecchi" segretari amministrativi di Dipartimento e che richiede, pertanto, l'inquadramento nella qualifica apicale prevista dal CCNL del personale tecnico-amministrativo (cat. EP).

Proprio per procedere alla selezione di queste nuove figure e per affinarne le competenze, si è provveduto a disegnare un apposito percorso formativo, che si è realizzato nella seconda metà del 2012.

Gli incarichi di Responsabile amministrativo di Dipartimento ed il conferimento dei relativi poteri anche in materia di organizzazione sono stati definiti all'interno del D.D. n. 2203 del 6 dicembre 2012, rinvenibile al seguente indirizzo web: <http://www.unifi.it/vp-9178-d-d-2203-2012-prot-n-125228-responsabili-amministrativi-dei-dipartimenti.html>.

L'obiettivo atteso che il nuovo modello organizzativo, tanto con riferimento alla Struttura amministrativa quanto alle nuove strutture dipartimentali, fosse operante già a partire dal 1° gennaio 2013 può ritenersi pienamente conseguito secondo i tempi e le modalità previste.

Di seguito si presenta l'organigramma della struttura organizzativa dell'Ateneo:



a2 - Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali (ascrivibile alla categoria 1.5)

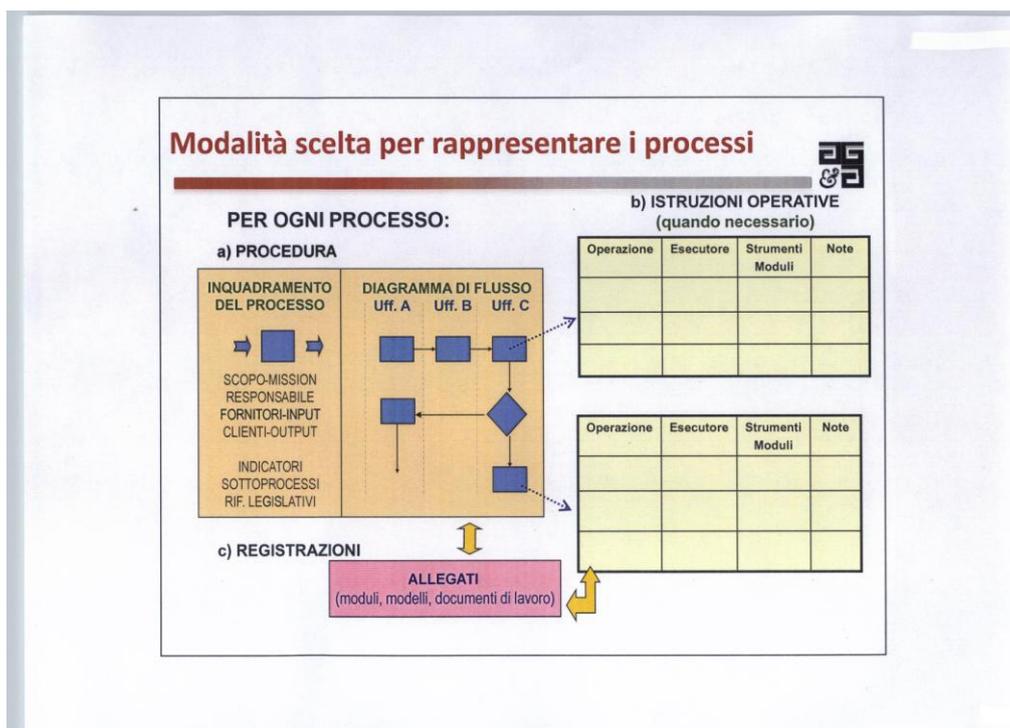
Il Consiglio d'Amministrazione, nella seduta di Dicembre 2011, ha approvato all'interno del Piano Obiettivi 2012-13 (consultabile alla pagina: http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/pianoobiettivi_2012.pdf) il Macro-Obiettivo 2012-13, articolato in “Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali” e “Ridefinizione dei processi contabili-amministrativi, didattica e ricerca (con riferimento agli aspetti gestionali e amministrativi)”.

I dati contenuti nelle tabelle allegate al suddetto documento esprimono in modo molto evidente la natura assolutamente trasversale di alcuni processi; questo elemento, congiunto al consumo di risorse, ha consentito di selezionare i processi da “mappare” calibrando al meglio l'intervento richiesto alla società di consulenza aggiudicatrice del bando (Galgano & Associati srl).

I processi selezionati sono risultati alla fine i seguenti:

N.	AREA (process owner)	Processi selezionati
1	Area Affari Generali, Istituzionali e Legali	Archivi e Protocollo, Gestione flussi documentali (protocollo)
2	Area Comunicazione e Relazioni Esterne	Comunicazione, web marketing e comunicazione integrata
3	Area Didattica e Servizi agli Studenti	Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa
4		Gestione Carriere Piani di Studio e Certificazione
5		Internazionalizzazione: Gestione mobilità studentesca (in entrata e in uscita)
6		Supporto alla valutazione/autovalutazione delle attività didattiche
7	Area Gestione del Personale	Gestione Presenze e Assenze
8		Concorsi Selezione Personale
9	Area Servizi di Polo	Approvvigionamenti, Gestione spese in economia, trattativa privata e Consip
10		Gestione aule e calendari didattici
11	Area Servizi Economici e Finanziari	Contabilità, Gestione compensi e missioni
12	Area Servizi Tecnici, Sicurezza e Patrimonio	Edilizia, Manutenzione ordinaria

L'attività di mappatura è stata sviluppata seguendo gli schemi contenuti nelle tre figure che seguono a partire dal mese di gennaio 2013.



INQUADRAMENTO - CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO			
<p>Esempio di inquadramento del processo:</p> <p>Gestione presenze/assenze del personale tecnico operativo</p>	SCOPO/MISSIONE DEL PROCESSO	Assicurare la corretta gestione giuridica e amministrativa del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo, compresa del coordinamento delle presenze e del monitoraggio di assenze, malattie e permessi consistente in: a) rilevamento e registrazione delle presenze con sistemi informatici; b) regolarizzazione e contabilizzazione del servizio reso; c) registrazione e controllo delle assenze retribuite e non; d) verifica della correttezza di dati ai fini della retribuzione.	
	FORNITORE DEL PROCESSO	1) Dipendenti, 2) Responsabili U.O., 3) altri enti pubblici, 4) INPS 5) Dipendenti in afferenza assistenziale	INPUT DEL PROCESSO 1) Timbrature Richieste del dipendente (giustificativi,...) 2) Richieste responsabile U.O. (cambiamento orari, straordinario,...) 3) Comunicazioni assenze personale comandato 4) Certificati di malattia provenienti INPS 5) Ore/turni in reperibilità
	CLIENTE DEL PROCESSO	1) Dipendenti, 2) Responsabili U.O., 3) Ufficio stipendi e altri uffici amministrazione, 4) Enti esterni (ASL, Dip. Funzione Pubblica; INAIL)	OUTPUT DEL PROCESSO 1) Situazione Presenze dipendente (Elenco Timbrature, Elenco Giustificativi, Elenco Sit. Ore, Elenco Tabulati Dip.) Comunicazioni al dipendente (Autorizzazione aspettativa, 150 ore) 2) Situazione dei propri collaboratori 3) Estrazioni e comunicazioni particolari all'Ufficio Stipendi, 4) Lettere di trasmissione all'ASL; Comunicazioni infortuni INAIL; Comunicazioni PerfoPA
	INDICATORI DEL PROCESSO	1. Validazione tabulati entro il termine stabilito, 2. Numero rettifiche successive alla validazione del tabulato sede rispetto al n. Dipendenti 3. Rispetto scadenza del 15 di ogni mese per le comunicazioni a PerfoPa, 4. rispetto termini trimestrali invio dati malattie all'Ufficio Stipendi 5. Rispetto Adempimenti Sciopero (comunicazione entro il giorno successivo alla data dello Sciopero); 6. Rispetto dei termini per la pubblicazione del tasso mensile di presenza e assenza* del personale (*sono incluse tutte le tipologie di assenze) - questo indicatore è già in uso nell'ateneo per la trasparenza	

<p>Esempio di Focus Group del processo:</p> <p>Gestione presenze/assenze del personale tecnico operativo</p>	<p>Processo: Gestione presenze/assenze del personale tecnico amministrativo</p> <p>data focus group: 4.2.2013</p> <p>presenti: Simonetta Biancalani, Marzia Chisci, Lilla Digiesi, Roberto Graziani, Maurizio Magni, Anna Misceo, Sonia Sacerdotali, Giuliano Gagliano, Giulia Biagioli</p> <p>inviti esterni: Jessica Cruciani, Rosi Zammuto, Tina Sechi, Marco Bianchini, Silvano Battaglia</p> <p>Resp. Progetto: Maria Orfeo</p> <p>principali aspetti emersi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> E' necessario sensibilizzare maggiormente il personale e i responsabili circa gli adempimenti previsti da una corretta gestione delle presenze e delle assenze; <input type="checkbox"/> E' utile la pubblicazione di un vademecum in cui siano spiegati i vari istituti e l'iter procedurale (più semplice e fruibile di ciò che c'è sul sito; da valutarne l'utilità); <input type="checkbox"/> Si può pensare di implementare un applicativo di richiesta di giustificativi on line per ottenere uniformità di procedure tra le diverse strutture, facilitazioni, dematerializzazioni, limitare il lavoro dei referenti; <input type="checkbox"/> E' necessario approntare la modulistica per tutte le tipologie di richieste riunendo quelle per istituti simili (esempio permessi retribuiti, aspettative ecc.); <input type="checkbox"/> E' utile organizzare un sistema di "Avvisi" che avverta il dipendente quando esistono omissioni o comportamenti erronei. <input type="checkbox"/>
--	---

Il crono programma, infatti, è stato shiftato di tre mesi rispetto a quello originariamente previsto poiché è stato necessario verificare la disponibilità delle risorse indispensabili allo sviluppo del Progetto, alla luce delle note difficoltà economiche dell'attuale fase: è stato ritenuto doveroso effettuare una verifica della situazione alla ripresa autunnale delle attività onde accertarsi dell'effettiva priorità di questa spesa rispetto ad altre.

Questa circostanza ha determinato naturalmente un ritardo nelle attività programmate da realizzare entro il 31 dicembre 2012: lo scostamento di tre mesi rispetto al *timing* previsto quantifica una percentuale nel raggiungimento dell'obiettivo programmato dell'ordine del 70-75 %.

Chi desiderasse ottenere ulteriori elementi sull'andamento complessivo del Progetto può consultare il sito dedicato all'indirizzo:

<http://www.processi.unifi.it/mdswitch.html>

a3 - Analisi ed ipotesi di razionalizzazione e contenimento dei costi nell'ambito dei Servizi generali
(ascrivibile alla categoria 4.1)

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta di giugno 2012, ha richiesto al Direttore amministrativo/generale di “*predispone – entro la fine del 2012 - un Rapporto contenente dati, analisi ed ipotesi di razionalizzazione e contenimento dei costi delle attività affidate alle portinerie dell'Università di Firenze, con riguardo almeno alle strutture del Centro Storico e di un altro Polo (da usare come termine di paragone)*”. Nella successiva seduta di luglio tale richiesta è stata formalizzata come obiettivo da raggiungere.

La circostanza che i servizi di portierato costituiscono, insieme alla gestione dei contratti per la fornitura dei servizi di pulizia, l'attività prevalente dell'Area dei Servizi di Polo da poco costituita ed il fatto che entrambi attengono alla gestione degli spazi fisici necessari alle varie strutture universitarie, ha consigliato al Direttore amministrativo/generale di ampliare il campo di analisi rispetto all'originario mandato del Consiglio di Amministrazione: il lavoro di ricognizione e di analisi è stato pertanto esteso ricomprendendo anche le spese di pulizia (oltre a quelle relative alle portinerie) sostenute per i tre Poli gestiti dalla citata Area dirigenziale.

Sono stati perciò considerati tutti gli immobili gestiti dal Polo Centro Storico, dal Polo Scientifico e Tecnologico e dal Polo delle Scienze Sociali, ivi compresi quelli ubicati nel comune di Sesto Fiorentino e di Calenzano.

Il *Rapporto* presentato al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 14 dicembre 2012 si basa sui dati contenuti in una scheda-immobile dove, per ciascuno di essi, sono state descritte, oltre alle superfici disponibili, le modalità d'utilizzazione attraverso l'identificazione sia dei consegnatari che delle destinazioni d'uso; con riferimento a questi stessi immobili sono stati successivamente identificati i costi stimati per il 2012¹ e quelli preventivati per il 2013², sia per le attività di portierato e di vigilanza che per i servizi di pulizia dei locali.

Per le spese di pulizia sono state evidenziate le superfici interessate, distinguendo tra Aule / Uffici / Laboratori a standard alto, uffici ed aree museali, aree tecniche ed aree esterne / porticati / atri a standard basso³, tanto per il 2012 quanto per il 2013: alle superfici totali sono stati poi associati i costi netti e quelli comprensivi di IVA. I dati sono stati in questo caso rilevati e forniti dall'Area dei Servizi di Polo.

¹ La stima è riferita ai mesi di novembre e dicembre 2012.

² Per il 2013 si è proceduto ad una rivalutazione dei costi sulla base di un incremento dell'indice ISTAT del 3,12 % e prevedendo un incremento dell'1 % dell'IVA nel secondo semestre.

³ Lo standard è definito in funzione della frequenza della pulizia e dell'accuratezza richiesta.

Con riguardo alle spese di portierato, nelle schede si evidenziano il n. di personale tecnico-amministrativo strutturato operante all'interno della portineria e il n. di ore settimanali di attività esternalizzate oltre al loro costo (al netto e comprensivo di IVA).

Sulla base del quadro di insieme che scaturisce dall'analisi di queste informazioni scheda per scheda, vengono suggerite alcune possibili azioni per il contenimento dei costi nel corso del 2013, evidenziando il risultato di quelle azioni in termini di minori costi per spese di pulizia e di portierato da realizzare durante l'esercizio ed in termini di miglioramento degli indicatori espressi come costo per mq. di superficie.

Dall'esame dei dati, riassunti nella tabella seguente, è emersa anzitutto una leggera differenza nel costo orario delle prestazioni erogate per servizi di portierato del Polo Centro Storico e del Polo delle Scienze Sociali rispetto a quelle del Polo Scientifico e Tecnologico, come dimostrano i dati:

costo orario Portinerie		
<u>Polo</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Centro Storico	21,01	21,78
ScSociali	21,01	21,78
ScientTecnol	22,01	22,81

Il differenziale di costo dipende evidentemente dal fatto che, con la logica dei "vecchi" Poli, ciascuno badava solo a sé stesso senza alcuna forma di coordinamento inter-polo con la conseguenza di trovarsi di fronte a contratti di fornitura sfalsati temporalmente e di diverso contenuto economico.

Questa problematica verrà superata non appena l'Area dei Servizi di Polo sarà stata in grado di allineare tutte le scadenze in modo da procedere con un'unica gara di Ateneo.

La stessa problematica si pone anche per le spese di pulizia, come dimostra la tabella che segue:

costo (annuo) Mq pulizie		
<u>Polo</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Centro Storico	12,36	13,79
min-Max	(8,82-18,85)	(9,45-19,54)
ScSociali	15,40	15,96
min-Max	(9,35-20,05)	(9,68-20,78)
ScientTecnol	12,02	12,11
min-Max	(-)	(-)

Nel caso delle pulizie, peraltro, va considerata una variabile ulteriore rispetto a quelle già esaminate: parliamo del livello di qualità richiesto per il servizio, che può essere differenziato anche all'interno dello stesso immobile a seconda della tipologia degli spazi.

Tipicamente, in questi casi si tende a garantire uno standard alto per le aree di rappresentanza, per quelle soggette ad intensa pressione da parte degli utenti e per i servizi igienici, mentre per le altre funzioni ed aree si propende in generale per uno standard basso.

Per descrivere questa situazione, nella tabella si evidenziano il costo medio per mq. in ciascun Polo, il costo minimo ed il costo massimo rilevati nei vari immobili gestiti.

Come si vede, in questo caso la situazione è molto più articolata: si segnala però la scelta del Polo Scientifico e Tecnologico che ha chiaramente optato per uno standard “medio” generalizzato in tutte le situazioni d’uso.

I dati contenuti nelle schede analitiche per immobile, con l’aggiunta dei costi sostenuti dai Poli – sempre limitatamente ai contratti d’appalto per spese di pulizia e di portierato - per eventi straordinari, sono stati riepilogati in modo da avere un quadro immediato della situazione.

L’insieme dei costi connessi ai contratti di appalto per i due tipi di servizi fanno emergere annualmente una cifra di una consistenza significativa: 6,924 milioni di euro stimati per il 2012, che nelle proiezioni per il 2013 diventano 7,497 milioni di Euro.

Senza dimenticare che a queste cifre vanno aggiunte quelle sostenute dal Polo Biomedico e Tecnologico, escluso da questa prima rilevazione.

Date queste condizioni di partenza, nelle schede è stato condotto un “esercizio” che consentirebbe di conseguire un abbattimento dei costi all’ordine di circa 800.000 Euro: le azioni ipotizzate hanno riguardato tanto le spese di portierato quanto quelle di pulizia ed il risultato di ciascuna di esse è meglio evidenziato nella tabella riportata al successivo punto b).

Il risultato è, in larga parte, il frutto dell’applicazione delle seguenti due semplici “regole”:

- 1) Lato spese per il portierato: le strutture non possono restare aperte per più di 5 giorni alla settimana e per un nastro orario non superiore alle 11 ore giornaliere;
- 2) Lato spese per le pulizie: in ogni immobile non si può eccedere il limite di 13,5 € medi a mq, a meno di quelle situazioni in cui sono prevalenti gli spazi destinati agli studenti e alle attività didattiche, che non possono comunque superare il limite di 16 € medi a mq.

Si è trattato per l’appunto solo di un esercizio, ma – come vedremo tra breve - da esso i gestori dei budget relativi alle spese di portierato e di pulizia hanno potuto trarre utili indicazioni per realizzare risultati tangibili in termini di controllo dei costi.

Nelle conclusioni del Rapporto venivano infatti espresse le seguenti raccomandazioni: *“La consistenza delle poste in gioco giustifica ampiamente l’attenzione che il Consiglio d’amministrazione ha inteso riservare a questa problematica e merita un approfondimento da parte della dirigenza al fine di individuare gli interventi di razionalizzazione e contenimento dei costi che potranno essere adottati, specie se dovesse permanere l’attuale situazione di progressiva ed accentuata contrazione delle entrate. Si tratterà di compiere le scelte del caso, tenendo naturalmente nel dovuto conto l’impatto che queste potrebbero determinare nell’erogazione dei servizi all’utenza: gli orari di apertura delle strutture sono infatti spesso fortemente correlati alle spese di portierato, così come il contenimento delle spese di pulizie non può essere spinto oltre un certo limite se non si vogliono compromettere il decoro delle sedi e, di conseguenza, l’immagine dell’Ateneo”*.

Sulla base di queste indicazioni l’Area dei Servizi di Polo, a partire dall’obiettivo fissato dalla Direzione amministrativa/generale, ha provato a delineare un intervento correttivo del trend dei costi per portierato e pulizia dell’ordine di 800 mila Euro.

a) Aggiornamento delle sedi in uso alle strutture di didattica e ricerca, con le nuove acquisizioni e dismissioni (Maggio 2013).

Polo delle Scienze Sociali superfici mq = 36.935,94

La situazione è leggermente mutata rispetto allo scorso anno in quanto è stato interessato dal cambio di utilizzatori nella sede di villa Ruspoli e l'aggiunta della palazzina di P.za Indipendenza 8.

Polo Scientifico e Tecnologico mq = 131.486,61

La situazione delle superfici su cui effettuare servizi è aumentata a seguito del trasferimento di parte del Dipartimento di Biologia evolutiva nei nuovi edifici A, B e C del complesso Incubatore di Sesto Fiorentino, senza abbandonare i locali di via Romana (ad oggi ancora circa 1.500 mq. in più di superfici da pulire poiché metà locali di via Romana risultano ancora occupati da docenti).

Nei nuovi edifici A, B e C è stato necessario attivare il servizio di portineria.

Polo Centro Storico mq = 105.481,89

In totale le superfici interessate per il 2013 sono pari a mq 105.481,89

Nel 2012 le superfici erano pari a mq 100.880,73, con una differenza pari a + mq 4.601,15.

Costo medio mq/anno netto € 10,76144

Costo medio mq/anno comprensivo di IVA € 13,02134

Tra i costi di sorveglianza e pulizia appare inoltre opportuno mettere in maggior trasparenza quelli relativi **alle misure straordinarie** attivate per far fronte alle iniziative non autorizzate dagli studenti o in casi particolari (denunce di studenti per presenza di estranei che hanno richiesto intervento di guardie giurate anche in periodo diurno). La voce generica pulizie straordinarie sembrava solo essere legata a pulizie non ordinarie comunque programmate (es. pulizia dei vetri una volta l'anno etc.).

Spese per interventi straordinari al mese di maggio 2013 € 5.000 per il polo CS + € 600,00 per il polo SS.

Nelle spese logistiche sono comprese anche quelle previste nei giorni di apertura straordinaria di sabato e serale.

b) Applicazione misure di razionalizzazione proposte nel corso del 2013

- È stato ridotto un turno al coordinamento nel Polo ST pari a – 35 ore	Risparmio	46.000,00
-È stato ridotto il costo a mq per le pulizie per il Polo ST	Risparmio	31.000,00
-È stato ridotto il costo del portierato per il Polo ST passando a nuovo contratto	Risparmio	82.000,00
-Riduzione portierato nel periodo estivo Polo ST	Risparmio	42.000,00
-Riduzione pulizie nel periodo estivo Polo ST	Risparmio	16.000,00
-Sostituzioni personale strutturato non effettuate per il CS	Risparmio	96.000,00
-Sono state conteggiate con note di credito le chiusure nei mesi estivi del Polo CS (anno 2012)	Risparmio	130.000,00
- È stata negoziata con la ditta la non applicazione totale dell'incremento ISTAT portierato e pulizie (1,5% anziché il 3,2%)	Risparmio	30.000,00
-È stato attribuito a totale carico del Museo il costo degli addetti alla biglietteria/vendita gadget	Risparmio	128.000,00
-È stato attribuito a totale carico del CLA il costo degli addetti alla portineria/orientamento	Risparmio	30.000,00

-È stata razionalizzata la portineria del D15 * Polo SS	Risparmio	32.000,00
-Per i costi di pulizia, nel Polo delle SS sono stati portati a standard basso le ex Presidenze e riduzione periodo estivo	Risparmio	74.000,00
- È stata negoziata con la ditta la non applicazione totale dell'incremento ISTAT pulizie SS (1,5% anziché il 3,1%)	Risparmio	8.000,00
- È stata negoziata con la ditta la non applicazione totale dell'incremento ISTAT portierato SS (1,5% anziché il 3,1%)	Risparmio	13.000,00
-Riduzione portierato nel periodo estivo Polo SS	Risparmio	43.000,00
	Risparmio Complessivo	801.000,00

Totale risparmio attuato: 801.000 Euro

Risparmio richiesto: 800.000 Euro

*= criticità dal 1 ottobre l'unità di personale strutturato che ha permesso la razionalizzazione va in pensione

c) Misure di razionalizzazione che non si sono potute applicare

Riduzione del portierato nel D6 e D10.

Non è stato possibile perché in questi edifici si concentra la massima affluenza di studenti e le lezioni e servizi iniziano dalle 8,15 e terminano alle 19,45 ed i turni sono quindi 3 rispetto ai 2 degli altri edifici.

Non è stato possibile diluire la didattica (spostare cioè le lezioni) impegnando anche il sabato o affittare altre aule se non con ulteriore aggravio di costi.

Mancato risparmio per cause di forza maggiore € 55.483,00.

d) Misure di razionalizzazione adottate in autonomia

Nel bandire la nuova gara per la sorveglianza armata notturna sui tre poli si è ridotta la previsione di guardia armata nelle 24 ore nel plesso di Sesto sostituendo la guardia armata con la semplice guardiana in orario diurno. Risparmio costo orario da € 21,38 a € 17,35 per la fascia giornaliera con orario 7-19.

Costo previsto complessivamente pari a € 211.376,49 risparmio complessivo previsto pari a € 17.651.

e) Nuovi costi 2013 non previsti al momento della proposta di razionalizzazione approvata dal Consiglio di Amministrazione nel mese di dicembre 2012

Superfici in più come specificato in premessa mq 8311	maggiore costo	108.220,00
Lo spostamento del Dipartimento di Biologia evolutiva nei nuovi edifici A, B e C ha richiesto l'attivazione del servizio di portineria	maggiore costo	46.540,00
	Maggiori costi complessivi	154.760,00

Nonostante alcune delle cose proposte non siano realizzabili nel corso del 2013, il richiamo ad una maggiore attenzione alla struttura dei costi dei servizi di portierato e pulizia ha comunque consentito di procedere ad una razionalizzazione che consentirà in ogni caso di produrre un risultato

significativo in termini di minor impiego di risorse rispetto a quelle previste; senza trascurare i vantaggi permanenti indotti dall'implementazione di un modello di rilevazione che consente di tenere sotto controllo queste dinamiche di costo.

In conclusione, si può dire che il risultato raggiunto è andato sicuramente ben oltre il target fissato dal Consiglio di Amministrazione.

a4 - Revisione assetto regolamentare (ascrivibile alla Categoria 5)

L'adeguamento della normativa dell'Università di Firenze al processo di riforma del Sistema universitario innescato dall'emanazione della legge 240/2010, ha richiesto e richiederà un profondo e capillare lavoro di revisione lungo tutto l'arco del periodo 2011-13.

Accanto a questo processo indotto da fattori esterni (e tralasciando il lavoro di frequente aggiornamento della regolamentazione interna causato da modifiche nella legislazione di riferimento o dalla necessità di adeguare le procedure per renderle più funzionali ed efficaci), vi è poi l'attività di revisione sostanziale di norme non più adeguate ai tempi, promossa autonomamente dallo stesso Ateneo.

Il piano-programma 2011-13 prevedeva per il 2012 l'approvazione dei seguenti regolamenti:

Regolamento Spin-off dell'Università di Firenze	DR 30-1-2012, n. 53
Statuto dell'Università di Firenze	DR 6-4-2012, n. 329
Regolamento per l'attribuzione della retribuzione aggiuntiva dei Ricercatori a tempo indeterminato	DR 3-4-2012, n. 313
Regolamento missioni e rimborsi spese	DR 10-4-2012, n. 330
Regolamento per la ripartizione dell'incentivo ex art. 92 del D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163	DR 14-5-2012, n. 417
Regolamento in materia di Ricercatori a tempo determinato (art. 24 L. 240/2010)	DR 5-4-2012, n. 327
Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia (artt. 18 e 24 L. 240/2010)	DR 1-6-2012, n. 480
Regolamento di Ateneo per la sicurezza e la salute dei lavoratori	DR 30-8-2012, n. 719
Regolamento dei Dipartimenti	DR 23-7-2012, n. 621
Regolamento delle Scuole	DR 16-10-2012, n. 952
Regolamento Generale d'Ateneo	Non approvato
Regolamento CUG	DR 23-7-2012, n. 620

Dalla tabella si evince che dei 12 Regolamenti previsti ne risultano approvati⁴ 11: l'obiettivo può pertanto ritenersi raggiunto al 91,67 %.

a5 - Relazioni sindacali e politiche per il personale (ascrivibile alle Categorie 3.6, 7.3 e 7.4)

Con il cambio di *governance* nell'Ateneo fiorentino, è emersa in modo evidente l'inadeguatezza del sistema di relazioni e di comunicazione che si era fino a quell'epoca instaurato con le organizzazioni sindacali e con il personale: questo aveva ingenerato un clima di sfiducia e di

⁴ Ricordiamo che il Piano della performance prevede che “*ai fini della verifica dei risultati, si assume che il singolo regolamento deve risultare approvato da almeno uno degli organi competenti entro il 31-12-2012*”.

sospetto, rendendo i comportamenti oscillanti tra la rassegnazione impotente e gli atteggiamenti aggressivi.

Nel corso del 2011, particolare cura è stata dedicata a tutte quelle attività di relazione (direttamente con il personale e/o attraverso le sue rappresentanze sindacali) finalizzate alla ricostruzione di un clima aziendale collaborativo che, pur nella diversità dei ruoli e delle prerogative, fosse fondato sulla fiducia reciproca.

Molte sono state le occasioni di confronto diretto con il PTA (tutto insieme, per specifiche categorie professionali o individualmente): tutte le richieste di incontro da parte del personale tecnico-amministrativo sono state soddisfatte nel tempo più breve possibile e tutte le istanze poste hanno trovato, se non risposte immediate, sicuramente un ascoltatore attento. Contemporaneamente, si è molto lavorato per instaurare un dialogo costante con le organizzazioni sindacali su tutte le tematiche ritenute di interesse, con incontri in una prima fase anche settimanali.

Queste attività sembrano aver prodotto risultati apprezzabili: nonostante il permanere di condizioni molto difficili in termini di possibilità di offrire una prospettiva alle legittime aspettative di crescita del personale (in termini retributivi, di possibilità di carriera e di formazione professionale), il clima - almeno sul piano delle relazioni interpersonali fra i vari soggetti - sembra essere migliorato.

Il Piano della Performance definisce “*fondamentali le iniziative - che si dovranno concretizzare nel corso del 2012 - di Gestione della mobilità interna del PTA e della PEO on line, nei termini in cui esse contribuiranno a rendere assolutamente trasparenti due processi molto sentiti dal personale*”.

Entrambe le procedure sono state rese disponibili al personale tecnico-amministrativo nel corso del 2012, come si può verificare connettendosi al seguente indirizzo per quanto riguarda la mobilità:

<http://www.unifi.it/dmobilita/login.php>

e al seguente indirizzo per quanto riguarda le PEO (progressioni economiche orizzontali):

<http://www.unifi.it/peo2011/login.php>

L'obiettivo fissato è stato pertanto pienamente raggiunto.

b1 - Soddisfazione degli utenti per operato generale Direzione amministrativa/generale e per Servizi gestionali ed Amministrativi

Il filo conduttore che lega gli obiettivi precedentemente esaminati, è l'ambizione di realizzare un apparato amministrativo che non dimentichi la tutela della regola, purché questo non diventi un fine ultimo dell'attività; un rispetto della norma che diventi un punto di forza di un'azione ordinata e corretta e che tuteli, attraverso le regole, tutti i soggetti coinvolti nei loro diritti. Bisogna, in sostanza, che il rispetto della regola non prevalga sul servizio all'utente, che deve invece diventare la bussola dell'agire e dei comportamenti di ogni persona, in un contesto in cui l'azione amministrativa tenda sempre più a risolvere i problemi un attimo prima che essi vengano percepiti come tali.

La verifica della soddisfazione degli utenti diventa perciò un elemento imprescindibile di una Amministrazione che si ponga in un'ottica di servizio e faccia propri i valori del cambiamento e dell'innovazione: in questo senso le indagini di *customer satisfaction* dovranno diventare parte integrante del sistema di valutazione.

Per quanto riguarda il secondo indicatore, i dati ufficiali finora pubblicati⁵ (banca dati Miur-Propser, indirizzo: <https://proper.cineca.it/>) evidenziano la seguente situazione:

<i>Anno</i>	<i>Spese fisse / FFO</i>	<i>Media triennio</i>
2012	86,08%	91,68%
2011	92,39%	
2010	96,57%	
2009	95,52%	97,33%
2008	97,33%	
2007	99,15%	
	<i>Differenza</i>	-5,65%

In entrambi i casi i valori realizzati oltrepassano il target fissato.

1.3.1. Valutazione dei risultati

Relativamente all'anno 2012, per ciascun obiettivo sono stati definiti un peso relativo e tre livelli di raggiungimento atteso, individuati secondo lo schema seguente:

- *Apprezzabile*: grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto);
- *Target*: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La Tabella A mostra gli obiettivi specifici della Direzione amministrativa/generale con i relativi **target** individuati per il 2012:

Tabella A: obiettivi specifici e relativi target della Direzione amministrativa/generale per il 2012

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a1	Implementazione nuovo modello organizzativo	20	3	4	5
a2	Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali	10	3	4	5

⁵ La banca dati Proper calcola direttamente il valore di questo indicatore fino al 2011; il 2012 è stato calcolato direttamente, ma utilizzando comunque i dati presenti su Proper per calcolare i nuovi indicatori previsti dalla recente normativa (v. <https://proper.cineca.it/php5/2005/home.php>):

Spese fisse personale a tempo indeterminato : 209.480.089
 F.F.O. (senza programmazione triennale) : 243.342.866

a3	Razionalizzazione ed efficienza	10	3	4	5
a4	Revisione assetto regolamentare	10	3	4	5
a5	Relazioni sindacali e politiche per il personale	10	3	4	5
b1	Soddisfazione degli utenti per operato generale Direzione amm.va e per Servizi gestionali ed amm.vi	20	2	3	4 / 5
c1	Miglioramento performance d'Ateneo espresso dalla differenza (% quota premiale UNIFI su Totale Naz.le - % quota base UNIFI su TotNaz)	10	oltre - 0,1	da - 0,1 a 0,1	più di 0,1
c2	Miglioramento rapporto Spese fisse /FFO espresso dalla differenza (% rapporto AF/FFO puro medio ultimo triennio - % rapporto AF/FFO puro medio triennio precedente)	10	più di 1	da 1 a - 1	oltre -1

Secondo il modello precedentemente definito, per ogni obiettivo viene individuata la percentuale di raggiungimento, secondo quanto evidenziato dal seguente prospetto:

Punteggio	% attribuita
< Apprezzabile	0
Apprezzabile	x-99
Target	100
Eccellenza	125

La valutazione degli obiettivi di tipo a) e b) si basa su elementi prevalentemente qualitativi, secondo la scala di valori precedentemente descritta, dove “Apprezzabile” sta per “superiore al minimo ma ancora non adeguata al target”; l’obiettivo c) considera invece le ultime variazioni numeriche rilevate da comunicazioni ministeriali e/o rinvenibili sui siti istituzionali.

La percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato.

La media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi costituisce la quota di premio variabile da attribuire al Direttore amministrativo/generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo. Il raggiungimento di tutti gli obiettivi al livello del target darà origine all’erogazione dell’intera quota di risultato variabile, mentre i risultati al di sopra del valore target andranno a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi, ma non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

Riepilogando in un’unica tabella i risultati ottenuti secondo le valutazioni analiticamente espresse e documentate precedentemente ed applicando il sistema di valutazione descritto, perveniamo al risultato contenuto nella tabella della pagina seguente, che riassume la **Performance della Direzione amministrativa/generale per l’anno 2012**.

Il punteggio conseguito, come anticipato, determina l'ammontare della retribuzione di risultato che, in base alle disposizioni del Decreto Interministeriale 23 maggio 2001, non può comunque superare il 20% della retribuzione determinata ai sensi dello stesso decreto.

Per ottenere il 20% è necessario che il punteggio assegnato alla Performance sia maggiore o uguale a 100; nel caso in cui il punteggio è inferiore a cento, l'aliquota del 20% viene ridotta in proporzione alla distanza tra il punteggio e 100.

Sintesi della Performance della Direzione amministrativa/generale nel 2012

Tipologia	Obiettivo	Peso %	% assegnata	Punteggio
a1	Implementazione nuovo modello organizzativo	20	100	20
a2	Mappatura processi	10	70-75	7
a3	Razionalizzazione ed efficienza	10	125	12,5
a4	Revisione assetto regolamentare	10	91,67	9,167
a5	Relazioni sindacali e politiche per il personale	10	100	10
b1	soddisfazione degli utenti per operato della Direzione amministrativa/generale e andamento generale dei Servizi gestionali ed Amministrativi (*)	20	52,215	10,443
c1	differenza % quota premiale UNIFI su TotNaz - % quota base UNIFI su TotNaz	10	125	12,5
c2	differenza % rapporto AF/FFO puro medio a partire dal 2010 - % rapporto AF/FFO puro medio per un uguale N. di anni a partire dal 2009	10	125	12,5
			TOTALE	94,11

(*) *Il Consiglio di amministrazione ha deliberato di attribuire al Direttore amministrativo/generale una valutazione globale corrispondente alla performance media dei dirigenti dell'Università di Firenze nel 2012: poiché questo è l'unico elemento di valutazione non legato a parametri oggettivi, è stato attribuito il valore necessario a raggiungere questa media (pari a 94,11).*

1.4. Obiettivi e piani operativi. I dirigenti.

Gli obiettivi descritti fin qui sono di carattere generale e costituiscono il disegno complessivo di un insieme di azioni che vengono esplicitate nelle singole Aree con obiettivi specifici coerenti con il più generale programma della Direzione amministrativa/generale.

Tale programma non può che essere letto in collegamento con i programmi dei Dirigenti, per un senso di continuità e di unitarietà con la Direzione e perché attraverso una visione d'insieme si definiscono meglio anche i principi e le linee generali.

Il macro-obiettivo "Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali" per esempio è stato presentato e discusso con i nove Dirigenti a disposizione dell'Università di Firenze nel corso di vari incontri collegiali.

Preso atto che secondo gli indirizzi forniti dalla Direzione esso deve rappresentare il filo conduttore che accomuna tutte le realtà organizzative dell'Ateneo, i singoli Dirigenti hanno provveduto ad elaborare le proposte per gli OBIETTIVI 2012-2013: il biennio è stato ritenuto il lasso temporale più rispondente all'attuale fase, anche in considerazione della scadenza del contratto del Direttore amministrativo/generale prevista per il 2013.

Le proposte dei Dirigenti, elaborate tenendo conto anche delle indicazioni del Rettore e dei Pro Rettori o Delegati di competenza, sono state vagliate e discusse in incontri diretti e collegiali nel periodo ottobre-dicembre 2011.

I criteri di fondo che hanno ispirato la elaborazione delle proposte sono stati:

- coerenza con il Macro-obiettivo e con le linee di sviluppo strategico dell'Ateneo
- tensione al cambiamento
- propositività e innovazione
- perseguimento del risultato e della soluzione di problemi
- miglioramento della qualità di servizi e riduzione dei costi
- concretezza e attenzione alle attese
- soddisfazione del cliente

I momenti di confronto collegiale hanno rappresentato un elemento fondamentale per avviare un processo di revisione organizzativa e degli stili di direzione che conduca progressivamente all'abbattimento degli steccati che una organizzazione prevalentemente gerarchica ha (fatalmente) prodotto: il metodo dell'inclusione e della discussione aperta, insieme ad una costruzione organizzativa che privilegi modalità di trasmissione orizzontale piuttosto che verticale, devono diventare sempre di più il tratto caratterizzante di un nuovo modo di gestire le risorse affidate.

Con la costituzione di alcuni organismi collegiali a carattere stabile (Collegio di direzione, Comunità di pratica) si è inteso favorire i processi trasversali di informazione e incrementare l'apporto individuale alla discussione ed ai processi decisionali, nel presupposto che il coinvolgimento determini sia un allargamento delle conoscenze, altrimenti molto specifiche, sia una visione più panoramica delle problematiche; si punterà inoltre a un ricorso sistematico a modelli di relazione fra gli uffici improntati a spirito di collaborazione (gruppi di lavoro temporanei). Particolarmente intensa e costante è la collaborazione della Direzione con i dirigenti preposti alle diverse aree, attraverso contatti e riunioni frequenti: gli incontri a cadenza settimanale del Collegio dei Dirigenti tendono a favorire la costituzione di una squadra compatta, di approfondire tematiche di fondo sul ruolo del Dirigente, di condividere problematiche comuni, di interiorizzare il senso della trasversalità delle responsabilità e del lavoro.

Occorrerà naturalmente sempre tenere presente le difficoltà oggettive nelle quali si è costretti ad operare, dovute principalmente alla scarsità di risorse finanziarie disponibili, che spesso impedisce di mettere in atto interventi necessari. Sicuramente permangono e sono riscontrabili criticità di sistema e disfunzioni operative, soprattutto dove è maggiore il rapporto diretto con l'utente.

Si tratta di problemi sui quali è necessario intervenire per trovare i rimedi possibili, ma la scarsità di risorse e la vischiosità del processo decisionale rendono arduo pensare che nel biennio 2012-2013 si possa arrivare alla loro totale e definitiva eliminazione, potendosi - al più - ipotizzare una loro circoscrizione a pochi, limitati casi.

Gli obiettivi 2012-2013 proposti all'attenzione del Consiglio di Amministrazione nella seduta di dicembre 2011 sono stati assegnati ai Dirigenti unitamente al budget e costituiscono il principale elemento di valutazione della performance annuale. Per comodità, gli obiettivi sono stati riferiti alle unità organizzative di vertice e non ai singoli dirigenti:

- Area Affari Generali, Istituzionali e Legali
- Area Comunicazione e Relazioni Esterne
- Area Didattica e Servizi agli Studenti
- Area Gestione del Personale
- Area Programmazione, Controllo e Sviluppo organizzativo
- Area Ricerca e Relazioni Internazionali
- Area Servizi Economici e Finanziari
- Area Servizi Tecnici, Sicurezza e Patrimonio
- CsaVRI – Trasferimento dell'Innovazione
- CSIAF – Servizi Informatici d'Ateneo
- Polo Biomedico e Tecnologico - DIPINT
- Servizi di Polo
- Sistema Bibliotecario d'Ateneo
- Sistema Museale d'Ateneo – Museo di Storia Naturale

Gli obiettivi assegnati sono visibili via web al seguente indirizzo:

http://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/pianoobiettivi_2012.pdf (pagg. 14-50).

La performance dei nove dirigenti dell'Università di Firenze in servizio lungo tutto l'arco del 2012 è stata valutata con riferimento ai due profili previsti:

- 1) le competenze manageriali e i comportamenti organizzativi
- 2) i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione (a livello individuale e come media di gruppo)

Il primo elemento è stato valutato utilizzando la scheda riprodotta nella pagina seguente, e si riferisce al singolo dirigente; il secondo elemento, come si evince dalle schede di dettaglio riprodotte nelle pagine seguenti, fa invece riferimento all'Area dirigenziale, non essendoci un rapporto 1 a 1 tra dirigenti ed aree (i primi sono 9, le seconde 14).

Per quanto riguarda le competenze manageriali e i comportamenti organizzativi, le valutazioni condotte dalla Direzione amministrativa/generale e dagli stessi dirigenti attraverso un processo di autovalutazione hanno dato i seguenti esiti:

<i>COMPETENZE</i>				media						
GESTIONE DEL PERSONALE	3,5	3,7	3,8	3,6	3,3	3,7	3,7	3,6	3,5	3,4
GESTIONE DELLE RELAZIONI	3,4	3,5	4	3,6	3,2	3,5	3,6	3,6	3,6	3,9
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	3,5	3,5	3,9	3,7	3,7	3,9	3,9	3,8	3,6	3,6
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	3,5	3,3	3,2	3,7	3,9	4	4	4	3,9	3,9
CONTROLLO E VALUTAZIONE	3	3,3	3,3	3,6	3,7	3,7	3,7	3,9	3,9	3,6
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	3,7	3,7	3,5	3,7	3,7	3,5	3,5	3,5	3,9	3,9
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	3,5	3,7	3,2	3,7	3,9	3,9	3,7	3,9	4	3,9
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	3,3	3,5	3,7	3,7	4	3,7	3,7	3,7	3,7	3,8
GESTIONE DELLA QUALITA'	3,3	3,5	3	3,6	3,9	3,5	3,9	3,8	3,7	4
VALUTAZIONE MEDIA	3,40	3,51	3,51	3,64	3,69	3,71	3,72	3,73	3,74	3,78

Legenda valutazione: *1* = non adeguato alle richieste minime del ruolo; *2* = abbastanza adeguato alle richieste minime
3 = adeguato alle richieste del ruolo; *4* = pienamente rispondente alle richieste del ruolo

COMPETENZE MANAGERIALI

<i>COMPETENZE</i>		<i>Valutazione da 1 a 4 (1)</i>
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro	
	b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire	
	c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni	
	b) comunicare in modo efficace e trasparente	
	c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione	
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi	
	b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi	
	c) confrontare/scambiare le conoscenze	
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività	
	b) intervenire nei processi decisionali	
	c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti	

CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette	
	b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
	c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	
	b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi	
	c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti	
	b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati	
	c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare e programmare le attività	
	b) intervenire nei processi operativi	
	c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali	
	b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto)	
	c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività	

(1) **Legenda valutazione:** **1** = non adeguato alle richieste minime del ruolo; **2** = abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo; **3** = adeguato alle richieste del ruolo; **4** = pienamente rispondente alle richieste del ruolo.

VALUTAZIONE IN 100mi	SINTESI VALUTAZIONE	
1-1,99= 0 ; 2-2,09= 20 ; 2,1-2,29= 30 ; 2,3-2,49= 40 ; 2,5- 2,59= 50 ; 2,6-2,69= 60 ; 2,7-2,79= 70 ; 2,8- 2,89= 80 ; 2,9- 2,99= 90 ; 3-3,49= 95 ; 3,5-4= 100 .	val. Media	
	val. in 100mi	

Per quanto riguarda invece il raggiungimento degli obiettivi fissati, il risultato sintetico relativo alle 14 Aree dirigenziali è stato il seguente:

Area	% Risultato
1	60
2	76
3	78
4	84
5	87
Media	89,5
6	90
7	95

Area	% Risultato
8	95
9	95
10	96
11	97
12	100
13	100
14	100

1.4.1. Il sistema di valutazione

Il sistema di valutazione dei dirigenti è contenuto principalmente negli articoli 8, 9 e 12 del *Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell'Università degli Studi di Firenze*, emanato con Decreto Rettorale, 17 giugno 2011, n. 519

Il regolamento prevede anzitutto che, in armonia con quanto previsto dal CCNL, a ciascun dirigente compete annualmente una retribuzione di risultato per un valore potenziale corrispondente alla percentuale del 30% della retribuzione di posizione.

Ciò premesso, viene stabilito che la performance annuale dei singoli è misurata con riferimento a:

- a. Le competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi, per il 30%;
- b. Il grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, per il 55%;
- c. Il grado medio di conseguimento degli obiettivi assegnati al gruppo di riferimento, per il 15%.

Relativamente al punto c), per gruppo di riferimento si intende il Collegio di Direzione.

La retribuzione di risultato è articolata in 5 livelli di merito, secondo il seguente schema:

	Performance		% della retrib. di posizione
	Da	a	
Liv. Merito 1	90,01%	100,00%	30%
Liv. Merito 2	80,01%	90,00%	27%
Liv. Merito 3	70,01%	80,00%	25%
Liv. Merito 4	60,01%	70,00%	22%
Liv. Merito 5	50,00%	60,00%	20%
Liv. Merito 6	meno del 50 %		0%

Il personale da collocare nel livello di merito 1 non può comunque annualmente superare la quota percentuale eventualmente fissata dalla normativa e dai CCNL nel tempo vigenti⁶.

Per quanto riguarda gli incarichi attribuiti ad *interim*, la percentuale massima della retribuzione di posizione (fissata al 25 %) è attribuita solo se il risultato totale è uguale a 100: in tutti gli altri casi si procede ad una riduzione della percentuale massima in proporzione al risultato raggiunto.

Il Direttore amministrativo/generale, tenuto conto delle relazioni dei Dirigenti e dei risultati delle verifiche condotte, anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

- a. la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati (All. A del regolamento). Prima della valutazione da parte del Direttore amministrativo/generale ogni Dirigente è tenuto, con le medesime modalità, a formulare una propria autovalutazione;
- b. la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:
 - I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;
 - II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;
 - III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.
- c. la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati (All. B del regolamento), avviene attraverso la compilazione di apposita scheda (All. C del regolamento).

Tutti i giudizi sono espressi sotto forma numerica.

Il Direttore amministrativo/generale dà comunicazione ai Dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi. Dalla valutazione di cui ai commi precedenti discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al Dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002.

Nei 15 giorni successivi alla comunicazione della valutazione i Dirigenti, in ordine alla medesima, possono far pervenire al Direttore amministrativo/generale motivate osservazioni.

⁶ Attualmente il personale dirigente da collocare nel livello di merito 1 non può superare il 30 % .

Nel 2012 il sistema di valutazione descritto ha prodotto i seguenti risultati:

<i>Area</i>	<i>ValComp</i>	<i>Competenze (peso=30)</i>	<i>Risultati individuali (peso=55)</i>	<i>Risultato di gruppo (peso=15)</i>	<i>TOTALE</i>	<i>%IndRis</i>
1	3,73	100	100	89,5	98,425	30%
2	3,72	100	100	89,5	98,425	30%
3	3,71	100	100	89,5	98,425	30%
4	3,69	100	100	89,5	98,425	24,61%
5	3,74	100	97	89,5	96,775	24,19%
6	3,74	100	96	89,5	96,225	27%
7	3,69	100	95	89,5	95,675	27%
8	3,51	100	95	89,5	95,675	27%
9	3,78	100	95	89,5	95,675	23,92%
10	3,51	100	90	89,5	92,925	23,23%
11	3,39	95	87	89,5	89,775	27%
12	3,78	100	84	89,5	89,625	27%
13	3,51	100	78	89,5	86,325	27%
14	3,51	100	76	89,5	85,225	21,31%
media gen					94,11	26,38%

1.5. La performance organizzativa: la declinazione del Macro-obiettivo nelle varie Aree dirigenziali

Come già accennato, il macro-obiettivo “Analisi e mappatura dei processi amministrativi e gestionali” rappresenta il filo conduttore che accomuna tutte le realtà organizzative dell’Ateneo nel biennio 2012-2013, anche in considerazione della scadenza del contratto del Direttore Generale prevista nel corso dell’anno 2013. È stato elaborato durante vari incontri tra il Direttore Generale e i Dirigenti di Ateneo, i quali hanno effettuato proposte di singoli obiettivi, tenendo conto anche delle indicazioni del Rettore e dei Pro-Rettori o Delegati di competenza.

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa degli obiettivi suddivisi per aree dirigenziali, che costituisce il principale elemento di valutazione della performance annuale.

Area Affari Generali, Istituzionali e Legali

- Contratto global service immobili
- Protocollo unico d’Ateneo
- Ridefinizione delle competenze dell’Area, sulla base del nuovo modello organizzativo
- Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità

Polo Biomedico e Tecnologico - DipINT

- Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità
- Gestione manageriale del passaggio dei processi tecnico-amministrativi dal Polo Biomedico e Tecnologico al DipINT

- Implementazione gestionale e istituzionale del progetto DipINT- Dipartimento Integrato Interistituzionale
- Gestione infrastrutture regionali

Area Ricerca e Relazioni Internazionali

- Attivazione dell'Area Ricerca
- Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità
- Nuovo regolamento in materia di dottorato di ricerca e istituzione delle nuove conseguenti procedure, in applicazione dei decreti ministeriali attuativi della legge n. 240/2010 art. 19
- Attività di supporto per la partecipazione al Bando per la Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 (VQR 2004-2010)

Area Didattica e Servizi agli Studenti

- Riorganizzazione Area dei Servizi alla didattica e agli studenti nell'ambito del più ampio processo di ristrutturazione organizzativa delle aree dirigenziali e delle strutture di ricerca e didattiche dell'Ateneo
- Miglioramento del servizio di orientamento in ingresso
- Ridefinizione dell'offerta formativa d'Ateneo secondo un piano triennale che tenga conto delle risorse a disposizione e delle procedure di accreditamento attuali e future dei corsi di studio
- Progetto tesi *on line*: dematerializzazione delle tesi di laurea magistrale

Servizi di Polo

- Riorganizzazione dei Servizi di Polo alla luce del progetto di riorganizzazione delle Aree Dirigenziali e delle strutture di ricerca e didattica
- Mappature dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità
- Dematerializzazione, semplificazione e trasparenza dei servizi
- Gestione integrata degli spazi ad uso non esclusivo

CsaVRI - Trasferimento dell'innovazione

- Completamento dell'adattamento della normativa di Ateneo sul trasferimento tecnologico (brevetti/laboratori congiunti/spin-off, c/terzi) e implementazione nuove procedure collegate
- Estensione e consolidamento dei processi con l'esterno per trasferimento e valorizzazione delle conoscenze UNIFI
- Costituzione e messa a punto di strumenti di controllo, valutazione e comunicazione di sistema di processi di CsaVRI
- Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità

Area Servizi Tecnici, Sicurezza e Patrimonio

- Razionalizzazione e ristrutturazione dei processi manutentivi di carattere ordinario e straordinario
- Completamento lavori e trasferimento delle residenze universitarie ai soggetti gestori del D.S.U.
- Ridefinizione delle competenze dell'Area, sulla base del nuovo modello organizzativo
- Definizione dei fabbisogni del Servizio di prevenzione e protezione in termini di risorse finanziarie, strumentali ed umane

Area Servizi Economici e Finanziari

- Introduzione contabilità economico patrimoniale ed analitica:
 - a) modello e configurazione

- b) analisi e bonifica dati
- c) regolamenti di Ateneo
- d) sperimentazione
- e) formazione e qualificazione personale
- f) budget ed avvio COEP

Sistema Bibliotecario d'Ateneo

- Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità
- Implementazione collezioni: attività legate all'implementazione e alla razionalizzazione del patrimonio bibliografico
- Reperimento spazi ad uso deposito esterno permanente comune a tutte le biblioteche
- Reperimento nuovi spazi interni ad uso biblioteca
- Riorganizzazione di spazi, collezioni e servizi secondo le indicazioni del piano di valutazione dei rischi
- Dematerializzazione
- Interventi straordinari sulla Biblioteca digitale

Area Comunicazione e Relazioni Esterne

- Realizzare la propria strutturazione organizzativa sulla base delle esigenze dei servizi di cui dovrà occuparsi
- Realizzazione del nuovo sito web dell'Ateneo
- Realizzazione progetto social media
- Realizzazione della WEB-TV
- Realizzazione indagine *customer satisfaction* (in collaborazione con l'Area Gestione del Personale)
- Definizione di un'immagine coordinata dell'Ateneo

Sistema Museale d'Ateneo – Museo di Storia Naturale

- Interventi migliorativi per la conservazione e la fruizione delle collezioni
- Realizzazione del nuovo sito web del Museo e inserimento delle banche dati catalografiche
- Realizzazione della mostra “Dinosauri in carne ed ossa”
- Organizzazione della nuova sezione biomedica
- Progettazione di depositi centralizzati
- Realizzazione nuovi percorsi ostensivi alla Specola

Area Programmazione, Controllo e Sviluppo Organizzativo

- Organizzazione dell'Area alla luce del più ampio progetto di riorganizzazione delle Aree Dirigenziali e delle strutture di ricerca e didattica
- Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità
- Attuazione del Progetto CAF
- Supporto al Progetto di analisi, mappatura e ridefinizione dei processi amministrativi e gestionali

Area Gestione del Personale

- Riorganizzazione dell'Area in relazione alla riorganizzazione delle Aree Dirigenziali e delle strutture di ricerca e didattica
- Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità
- Attuazione del Progetto CAF
- Bilancio delle competenze
- Analisi di *customer satisfaction* sui servizi

CSIAF – Sistema Informatico d’Ateneo

- Introduzione contabilità economico patrimoniale ed analitica
- Progetto tesi *on line*: dematerializzazione delle tesi di laurea magistrale

1.6. La performance individuale: la declinazione degli obiettivi delle Aree dirigenziali

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo in Ateneo viene applicato dal 2009, anno in cui è stato sottoscritto con le OO.SS. l’accordo del 27 gennaio sulle indennità correlate alla produttività collettiva ed al miglioramento dei servizi.

Negli anni il sistema si è consolidato nel suo aspetto informatico e le strutture riescono sempre meglio ad impostare azioni progettuali che possano indirizzare l’attività di gruppi di persone, talvolta appartenenti anche a strutture differenti, verso la realizzazione di progetti condivisi e ad ampio respiro strategico sulla base dei principi che indirizzano l’azione dell’intera amministrazione. Al fine sia di snellire la fase di assunzione degli obiettivi sia di ricondurre all’interno della varie articolazioni dell’Ateneo le responsabilità gestionali e di risultato, al personale delle strutture vengono assegnati “a cascata” obiettivi in linea con quelli del Dirigente, fatta eccezione per i progetti a carattere prettamente tecnico-scientifico.

Si riporta di seguito un esplicito esempio di progetto “a cascata”, che coinvolge ben due Aree dirigenziali, ognuna per quanto di propria competenza:

- CSIAF con il coinvolgimento di 9 unità di personale
Titolo del progetto: *Dematerializzazione di processi relativi a didattica, ricerca e servizi per il personale*

Descrizione sintetica

Proseguire ed estendere la digitalizzazione di alcuni processi relativi alla didattica e reingegnerizzare alcuni processi nell’ambito della ricerca e dei servizi per il personale attraverso l’eliminazione della modulistica cartacea, l’uso di interfacce web e la semplificazione della gestione delle relative attività da parte degli uffici preposti dell’amministrazione universitaria.

Obiettivi e finalità:

1. Estensione della verbalizzazione degli esami con la firma digitale ai dipendenti del Servizio Sanitario Nazionale che hanno un contratto di docenza con la Facoltà di Medicina al fine di garantire una più ampia copertura di questa modalità di verbalizzazione in considerazione del numero significativo di questa tipologia di docenti impegnati nell’attività didattica
2. Consolidamento e passaggio in operativo dell’applicazione per l’erogazione dei questionari di valutazione sulla qualità della didattica, integrata con la prenotazione esami, per tutte le Facoltà sulla base di quanto deliberato dal Senato Accademico.
3. Sviluppo di un nuovo servizio che consenta agli studenti regolarmente iscritti di presentare online l’istanza per l’ottenimento delle agevolazioni per produttività e merito (secondo quanto previsto dal Manifesto studi 2012/13 e retroattivamente anche per l’A.A. 2011/12 in base al relativo Manifesto).
4. Dematerializzazione del processo di presentazione della domanda per l’ammissione ai concorsi per dottorato di ricerca del XXVIII ciclo (A.A. 2012/13).

5. Realizzazione e sperimentazione, nell'ambito dello sviluppo del servizio di cui al precedente obiettivo, della modalità di pagamento online con carta di credito della tassa di partecipazione, integrando i servizi locali con il sistema di pagamento elettronico PagOnline dell'Istituto cassiere (UNICREDIT). I moduli applicativi e le funzioni così sviluppate potranno essere successivamente estesi a tutti gli altri servizi che prevedono il pagamento di una tassa/contributo (tassa iscrizione/immatricolazione, iscrizione ai test numero programmato, iscrizione ai test di autovalutazione, etc).
6. Dematerializzazione dei cedolini stipendi e dei CUD annuali per tutto il personale strutturato (docente, ricercatore e non docente) dell'Ateneo la cui gestione stipendiale è effettuata tramite il sistema CSA di CINECA al fine di eliminare la stampa e l'invio di tali documenti.

- *Area dei Servizi alla Didattica e agli Studenti* con il coinvolgimento di 5 unità di personale:
Titolo del progetto: *Ottimizzazione procedure carriere studenti*

Descrizione sintetica:

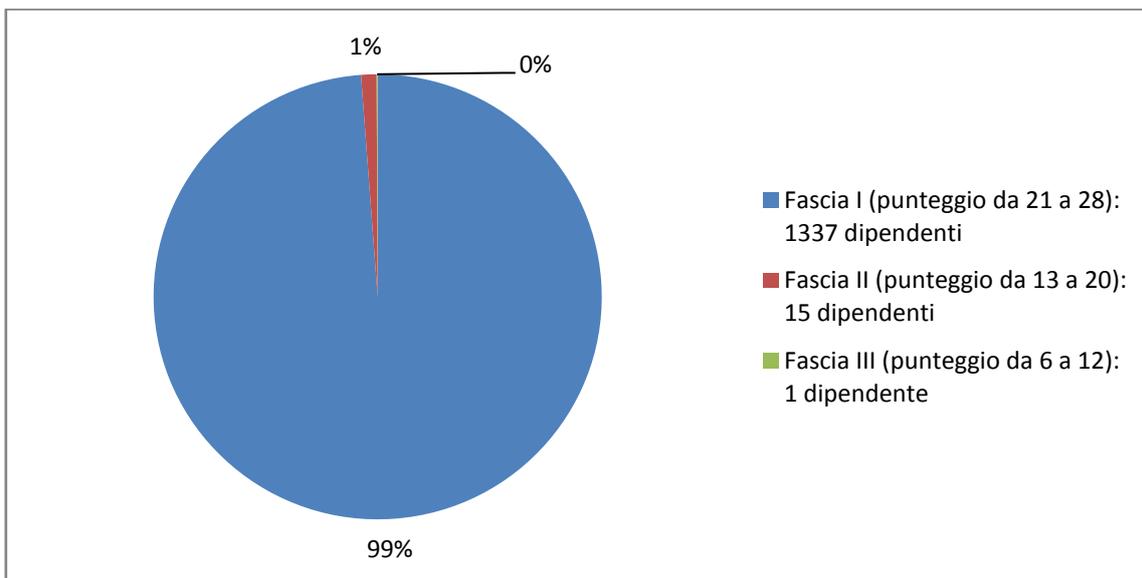
- Attivazione di uno Sportello unico di Ateneo nell'ambito dell'ufficio per l'immatricolazione degli studenti stranieri.
- Immatricolazioni *on-line* e coordinamento attività dei "Punti immatricolazione e raccolta ISEEU" dal 29 agosto 2012 al 28 dicembre 2012.
- Attivazione del servizio di informazione telefonica per l'utenza studentesca dal 29 agosto 2012 al 1 febbraio 2013.
- Banca dati Anagrafe Nazionale degli Studenti.

Obiettivi e finalità differenziati a seconda degli obiettivi:

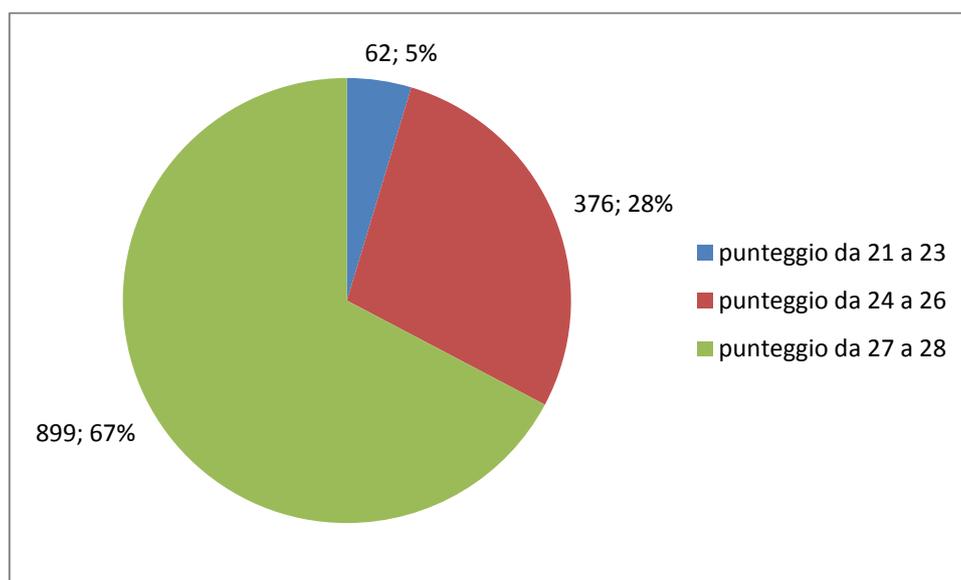
1. Il processo di internazionalizzazione degli studi, che vede crescere l'interesse nei confronti dell'Ateneo fiorentino di un sempre maggior numero di studenti provenienti da Paesi extra-Unione Europea, comporta la necessità di razionalizzare il servizio offerto loro ed uniformare le procedure in materia di accesso all'Università, pertanto, nell'ambito della riorganizzazione disposta con D.D. n. 484 (prot. 22258) del 23.3.2012, si è previsto di attivare uno sportello unico di Ateneo presso l'Ufficio coordinamento carriere studenti
2. Procedura di immatricolazione tramite i servizi *on-line* per gli immatricolandi ai corsi di laurea, di laurea magistrale a ciclo unico non a numero programmato e di laurea magistrale per gli studenti dell'Ateneo fiorentino e raccolta documentazione, con rilascio dei libretti universitari. Procedure di determinazione del valore ISEEU ai fini della determinazione della fascia di contribuzione per gli immatricolandi e per gli iscritti soggetti ISEEU e registrazione dati nell'applicativo GISS
3. Attivazione di un servizio di informazione telefonica per l'utenza studentesca nel periodo di maggiore affluenza coincidente con le immatricolazioni ai corsi di studio, con il rinnovo delle iscrizioni, nonché con la determinazione dei valori ISEE/ISEEU. Detto servizio sostituisce l'informazione all'utenza da parte delle segreterie studenti per consentire a quest'ultime di svolgere le altre funzioni a cui sono preposte
4. Popolare la banca dati Anagrafe Nazionale Studenti Universitari prevista dalla Legge 170/2003, al fine di migliorare la qualità e quantità dei dati che verranno inviati al MIUR sulla base dei quali si basano i criteri di valutazione per l'assegnazione della quota premiale del FFO.

1.6.1. I risultati. Personale categoria B, C e D senza posizione di responsabilità

Si riporta di seguito uno schema sintetico della distribuzione della valutazione conseguita dal personale di categoria B, C e D (senza posizione di responsabilità) nell'ambito del Sistema di Valutazione delle Prestazioni per l'anno 2012 che ha coinvolto attivamente in totale 1353 unità di personale.



Se ne conclude che i punteggi sono spalmati nella fascia più alta (punteggio maggiore o uguale a 21 e fino a 28) e all'interno di essa fortemente spinti verso i massimi punteggi.



1.6.2. I risultati. Personale di categoria EP e con posizione di responsabilità

Gli artt. 75 e 76 e l'art. 91 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto università per il quadriennio normativo 2006-2009 e il biennio economico 2006-2007 (sottoscritto in data 16 ottobre 2008) individuano le diverse tipologie di posizioni organizzative, alcune delle quali correlate al conferimento di altrettanti specifici "incarichi":

- incarichi da conferire al personale di categoria EP (art. 75);
- attribuzione di posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità da attribuire al personale appartenente alle categorie B, C e D (art. 91 comma 1);
- incarichi qualificati di responsabilità da conferire al personale di categoria D (art. 91 comma 3).

Le posizioni organizzative si concretizzano in pratica nel conferimento di incarichi per lo svolgimento di compiti che comportano elevate capacità professionali e culturali corrispondenti alla direzione di unità organizzative complesse e all'espletamento di attività professionali comunque rientranti negli obblighi del dipendente a causa della sua collocazione nella categoria di appartenenza.

In generale le posizioni organizzative sono:

- caratterizzate da specifica retribuzione variabile, tenendo conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta;
- sottoposte alla logica del risultato e quindi soggette a valutazione;
- revocabili con conseguente cessazione della corrispondenza dell'indennità attribuita.

Nell'anno 2012 su un totale di 519 dipendenti di categoria D, 113 hanno ricoperto uno o più ruoli di responsabilità e tutti hanno raggiunto la massima percentuale di risultato, così come il personale di categoria EP. Si segnala che nel nostro Ateneo due unità di personale di categoria C rivestono funzioni specialistiche ed hanno anche loro raggiunto il risultato al 100%.

1.7. Conclusione

L'armonizzazione del processo di attribuzione dei progetti al personale anche in differenti aree dirigenziali è la testimonianza della condivisione degli obiettivi strategici proposti dagli Organi di governo. Una simile rotta contribuisce senza dubbio a diffondere la cultura della condivisione degli obiettivi verso una meta comune. L'impostazione del D.Lgs. 150/2009 invita le pubbliche amministrazioni a trovare metodi e strumenti propri e adatti al proprio contesto per favorire il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output* ed *outcome*) nella direzione di un tangibile miglioramento della *performance*. Molto si può ancora fare sull'affermazione che gli obiettivi per essere meglio conosciuti, affrontati e successivamente valutati debbano essere misurati con indicatori impostati e resi noti a priori. Le pratiche valutative comportano un dispendio di forze che talvolta gli attori in gioco, valutati e valutatori, non sono disposti, pronti o disponibili a impegnare: la sfida che questa Amministrazione ha colto sta nella condivisione del metodo e della sua "filosofia".