



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE



---

# PIANO STRATEGICO 2016-2018

Versione al 8 Febbraio 2016

*Come approvato nelle sedute del 28 Gennaio 2016 del Senato Accademico e  
del 5 Febbraio 2016 del Consiglio di Amministrazione*

## Introduzione

- 1.1 Lo scenario
- 1.2 Il Piano Strategico
- 1.3 Le idee forza del Piano
- 1.4 La progettazione e la metodologia
- 1.5 L'analisi di posizionamento

## Missioni strategiche

2. Il governo per l'innovazione e la crescita
  - 2.1 L'offerta formativa e il diritto allo studio
  - 2.2 La ricerca scientifica
  - 2.3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro
  - 2.4 L'Ateneo nel mondo
  - 2.5 La comunicazione e la diffusione della cultura universitaria
  - 2.6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale
3. Il governo delle risorse
  - 3.I Gestione dell'innovazione, valorizzazione risorse umane e politiche del personale
  - 3.II Sostenibilità economica, sociale e ambientale
  - 3.III Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti

4. Azioni di controllo e presidi politici a garanzia della realizzazione del Piano



# 1.1 Lo scenario

Dopo dieci anni di drammatici disinvestimenti pubblici, con l'insopportabile impoverimento di risorse umane e l'impossibilità di reclutare giovani per costruire il futuro della ricerca e dell'alta formazione, le Università devono assumere iniziative di forte progettualità. Il Piano Strategico 2016-2018 dell'Ateneo fiorentino, costituito da obiettivi e indicatori per il miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, va in questa direzione anche al fine di sollecitare un impegno pluriennale e strutturale di rilancio dell'Università pubblica.

Lo scenario che si presenta è ancora caratterizzato da notevole instabilità e carenza di una visione su base pluriennale. Timidi cenni di un'attenzione nuova alla necessità di rilanciare l'Università pubblica stanno lentamente manifestandosi a livello governativo, sebbene ancora in un quadro di misure *una tantum*, senza un profilo di riferimento strutturale. Ciononostante è imperativo definire un Piano Strategico triennale 2016-2018 che permetta di affrontare con realismo alcune sfide di miglioramento.

Lo scenario nazionale e locale è caratterizzato dal contesto delle seguenti realtà fattuali, con le quali il Piano deve commisurarsi:

- La mancanza di un progetto pluriennale di investimenti, che conduca le Università pubbliche a un livello di capitale umano commensurabile con quello dei Paesi nostri competitori, obbliga a politiche improntate alla prudenza per quanto attiene alle dinamiche di bilancio.
- Alcuni segnali incoraggianti, pur con contraddizioni, impongono scelte nella direzione del miglioramento continuo secondo rigorosi criteri di valutazione e merito.
- Il lascito della direzione del Rettore uscente, che ha consolidato i fondamenti economico-finanziari, consente l'adozione di politiche per l'innovazione e lo sviluppo.
- Il percorso di valutazione della qualità della ricerca, ormai a regime, determina l'esigenza di adottare misure che premino chi consegue risultati eccellenti e al contempo producano l'innalzamento della qualità media a livello di Ateneo.
- Le politiche espletate nel campo della didattica creano oggi le condizioni per una progettualità che aumenti l'attrattività, e per misure di miglioramento dei percorsi formativi, nonché dei servizi.
- I rapporti col territorio, con le sue Istituzioni e col tessuto socio-economico rappresentano un'occasione per rendere l'Università attrice nel governo dei processi in atto.
- La mancata percezione nella società della strategicità degli investimenti pubblici per ricerca e istruzione rende ineludibile un forte potenziamento di una comunicazione capillarmente pervasiva, per far capire che detti investimenti sono sociali e non spese passive.

## 1.2 Il Piano Strategico

L'adozione di un documento programmatico triennale risponde a specifici dettami normativi intesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei (Legge 43/2005; Decreto legislativo 150/2009; Legge 240/2010). Il Piano Strategico 2016-2018, portando a concreta attuazione le Linee di programma approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione del 18 e 19 dicembre 2014, intende altresì costituirsi come un progetto di rinnovamento e di rilancio delle tre principali missioni dell'istituzione universitaria: la formazione, la ricerca, il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità universitaria, che collabora al progetto complessivo di crescita e di sviluppo nel rispetto delle reciproche competenze. L'integrazione di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo si fonda sulla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità delle singole componenti.

Interlocutori privilegiati del Piano Strategico sono gli studenti e la società in cui l'Ateneo opera. Alla soddisfazione della richiesta di formazione degli studenti deve accompagnarsi un'attenta considerazione delle loro aspettative di inserimento nel mondo del lavoro. L'Università è d'altra parte chiamata a contribuire non solo alla promozione della ricerca scientifica, ma anche alla sua applicazione in forme innovative attraverso l'interazione virtuosa con la società.

- Il rilancio dell'offerta formativa si configura: come consolidamento della preparazione di base e, ove possibile, individuazione di competenze professionalizzanti legate alle esigenze del mondo del lavoro nei percorsi triennali; come eccellenza della ricerca; come interdisciplinarietà e sviluppo della internazionalizzazione nei percorsi magistrali e dottorali, indirizzandosi anche alla promozione del trasferimento di conoscenza e innovazione nelle attività produttive.
- L'avvio di modalità didattiche *on line* costituisce elemento indispensabile per l'ideazione di corsi che favoriscano la richiesta di formazione continua.
- Il rilancio della ricerca si articola come sostegno della ricerca di base e incentivazione della ricerca applicata, come completamento di una anagrafe della ricerca (competenze e risorse) e come rafforzamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo, dei Laboratori scientifico-tecnologici e dei Centri di Ricerca, di Servizi e di Studi.
- Il potenziamento del trasferimento tecnologico e del *public engagement* si propone di approfondire i rapporti dell'Ateneo con il territorio nella direzione sia di iniziative di impresa in tutte le Aree, sia di iniziative di comunicazione del sapere aperte anche ai non specialisti, avvicinando l'Università e le sue competenze alla realtà sociale di cui essa è parte.
- Attori della realizzazione del Piano Strategico sono i componenti della comunità di Ateneo: i responsabili della gestione degli Organi, il personale docente, il personale amministrativo, tecnico e i collaboratori ed esperti linguistici. La condivisione unitaria degli obiettivi si radica nella interpretazione del luogo di lavoro come occasione di crescita individuale e collettiva e presuppone il rispetto e la valorizzazione della persona in tutto l'arco del suo percorso professionale.
- Il riconoscimento della centralità degli studenti intende tradursi nella pianificazione di attività didattiche, di ricerca e di terza missione che consentano l'acquisizione di visione critica, rigore metodologico e la conquista di una qualificata professionalità. Rilevante è altresì il potenziamento delle azioni di supporto al percorso formativo degli studenti economicamente svantaggiati o diversamente abili.

## 1.3 Le idee forza del Piano

Il Piano Strategico 2016-2018 dell'Università degli Studi di Firenze è l'atto attraverso cui si disegnano, secondo la cultura del miglioramento continuo, obiettivi e indicatori per proiettare l'Ateneo negli anni a venire nelle sue tre missioni: la didattica, la ricerca e il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione nella società. La sua attuazione si realizza grazie ad un'idea inclusiva di comunità accademica, pertanto la volontà di contribuire alla realizzazione degli obiettivi deve pervadere capillarmente tutte le variegate articolazioni attraverso cui si espleta l'attività universitaria.

Il Piano Strategico si fonda su alcune idee forza che determinano la cornice di riferimento per la progettazione dei tre livelli che ne costituiscono l'architettura: gli obiettivi strategici, le azioni per la loro realizzazione e gli indicatori qualitativi e quantitativi tramite i quali verificarne l'attuazione.

Le idee che rappresentano la bussola per gli orientamenti del Piano sono riassumibili nei seguenti punti.

- La valutazione, paradigma irrinunciabile per definire il merito, a garanzia della qualità cui aspirare.
- La trasparenza nelle azioni di governo con condivisione delle scelte attraverso percorsi di reale democrazia.
- L'idea di comunità accademica di pari, in cui ciascuno concorre, con la propria professionalità, alla realizzazione degli obiettivi strategici.
- La centralità dello studente, destinatario e attore delle attività universitarie.
- Un progetto di Università in cui le tre missioni abbiano pari dignità per convergere verso un solo obiettivo comune: la conoscenza e l'innovazione come asse strategico per la crescita e il progresso.
- La consapevolezza che in un'Università generalista devono armoniosamente convivere le multiformi diversità delle discipline, declinate in se stesse o articolate in percorsi interdisciplinari.
- Un'internazionalizzazione coerente per le varie discipline, quale motore di apertura al mondo globalizzato.
- L'idea che l'Università possa rappresentare il motore di multiculturalità, multilinguismo, multietnicità per un mondo globalizzato e socialmente coeso.
- La necessità di rispondere tempestivamente alle sfide di conoscenza provenienti dalla società.
- L'equilibrio economico-finanziario quale fondazione su cui le azioni di governo si esplicano.
- L'Università è l'unica amministrazione cui è chiesto di gestire il presente e progettare il futuro: ne deriva la necessità di armonizzare la natura di pubblica amministrazione ad essa propria con istanze di semplificazione, efficacia ed efficienza di un'azione proiettata oltre.
- L'esigenza imprescindibile di intervenire per la definizione di nuovi assetti assistenziali a supporto di attività didattiche e di ricerca in ambito sanitario, anche in relazione alle recenti vicende normative regionali e nazionali.
- L'idea di Università quale fabbrica pubblica di idee e pensiero interconnessa con il tessuto socio-economico, ma anche creatrice di conoscenza "disinteressata".
- Coinvolgimento degli studenti e dei laureati della nostra Università nella presentazione dell'Ateneo.
- Declinazione del conseguente Piano delle Performance della tecnostuttura in coerenza con il Piano Strategico per la formulazione del Piano integrato d'Ateneo.

## 1.4 La metodologia progettuale

Il Piano Strategico è il documento programmatico che avvia un percorso finalizzato alla trasparenza dell'azione di governo mostrando la coerenza degli obiettivi strategici dell'Ateneo con le azioni volte al loro conseguimento.

La metodologia adottata nella delineazione del Piano Strategico 2016-18 si articola su varie fasi.

- Analisi della missione dell'Ateneo ed enunciazione della visione di periodo con particolare attenzione al potenziamento delle attività istituzionali primarie di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.
- Analisi di posizionamento comparativo (contesto nazionale e internazionale), in funzione dei risultati conseguiti nel recente passato.
- Analisi interna dei punti di forza e debolezza e analisi esterna di opportunità e rischi (analisi SWOT).
- Definizione degli obiettivi strategici e delle relative azioni in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento (aree di miglioramento).
- Definizione di specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo.

La metodologia è stata implementata mediante un costante lavoro di concertazione della parte politica, orientata e supportata da un gruppo di esperti e dalle risorse appositamente dedicate dall'Amministrazione. I passaggi di condivisione hanno previsto anche il confronto con il Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione e gli altri Organi Statutari, fino all'approvazione definitiva del Piano Strategico da parte degli Organi Accademici.

La metodologia ha portato alla stesura di un documento snello e di semplice distribuzione, che si articola in due parti: una premessa nella quale vengono forniti i tratti generali dell'Ateneo e le prospettive individuate dalla nuova direzione politica, e una seconda parte riguardante gli obiettivi.

Il Piano Strategico individua un nuovo modo di gestire l'Ateneo, basato su una pianificazione oggetto di monitoraggio periodico, tramite indicatori misurabili, confrontabili e riconducibili a precisi presidi politici. Il Piano Strategico diventa strumento utile anche per l'attività del Nucleo di Valutazione.

## 1.5 L'analisi di posizionamento

Definire una visione ed una missione per l'Ateneo significa comprendere la realtà entro cui l'organizzazione è inserita e le risorse di cui dispone per operare. Per questo motivo il Piano Strategico muove i suoi passi da una fase di analisi di posizionamento, per la quale sono state impiegate le seguenti fonti.

- Le Linee Guida per la redazione del Piano Strategico approvate dagli Organi (dicembre 2014)
- Le Linee Guida ANVUR (maggio 2015) per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane
- I rapporti dell'ultimo triennio del Nucleo di Valutazione
- Le Linee programmatiche del Rettore eletto per il sessennio 2015-2021
- Il quadro relativo al finanziamento del sistema universitario noto alla data di redazione del Piano
- Le relazioni ai bilanci preventivi e consuntivi degli ultimi tre anni
- I risultati dell'analisi di *benchmark* del MIP "Good practice 2014-2015"
- L'analisi dei *competitors* istituzionali basata su *Ranking competition*
- L'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca per l'anno 2016 (Prot. n° 38 del 30/11/2015).

## Punti di forza

- L'equilibrata gestione economica che ha consentito all'Ateneo di pervenire a stabilizzare un elevato indicatore di sostenibilità finanziaria senza aumentare i contributi studenteschi e di prefigurare fondamenti economico-finanziari per politiche di rilancio ed investimento.
- La razionalizzazione dell'offerta formativa con una forte attenzione alla sostenibilità dei corsi attivati, nonché la revisione dei corsi alla luce delle procedure di accreditamento e delle diverse esigenze manifestate dalla società.
- L'applicazione della Legge 240/2010, condotta secondo la logica di Dipartimenti culturalmente omogenei in base alle declaratorie dei Settori Scientifico Disciplinari, che ha consentito di pervenire ad una strutturazione in 24 Dipartimenti i quali, nel primo triennio, hanno mostrato la virtuosità dell'approccio.
- L'adeguata diffusione in Ateneo della cultura della Qualità e dei processi di Assicurazione della Qualità come strumento organizzativo per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle attività istituzionali.
- Le entrate da soggetti esterni per la ricerca e le attività di trasferimento tecnologico che, nel periodo 2009-2014 in cui il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è diminuito del 9%, sono incrementate da 27,6 milioni di euro a 29,9 milioni di euro, a conferma di una notevole capacità di attrarre fondi nonostante la contrazione del personale a tempo indeterminato addetto alla ricerca.
- Le procedure di reclutamento e progressione di Professori e Ricercatori che hanno prestato particolare attenzione alla qualità della ricerca dei neo-assunti e dei neo-promossi, nonché una politica di incentivazione per il reclutamento di personale esterno ai ruoli dell'Ateneo anche con chiamate dirette dall'estero, ivi compreso il compimento nei termini del Piano Straordinario Associati con investimenti anche superiori a quelli ministeriali.
- Le procedure di reclutamento e progressione del personale tecnico-amministrativo che si sono caratterizzate per una crescente attenzione all'inserimento di figure connotate da elevate professionalità in linea con le esigenze dell'Ateneo e delle strutture, con particolare attenzione al nuovo ruolo centrale dei Dipartimenti.
- La riorganizzazione dell'assetto gestionale secondo una logica di processo che ha creato le condizioni per realizzare al meglio una gestione ottimale del sistema, nel nuovo quadro normativo introdotto dalla Legge 240/2010.
- Le risultanze del Progetto "Good practice 2014-2015", svolto per la prima volta, attribuiscono valori positivi all'Ateneo in media con le principali Università, con punti di particolare gradimento percepito sia dai docenti che dagli studenti dei servizi offerti dal sistema bibliotecario e dal sistema del *job placement*.

## Punti di debolezza

- La trasformazione del ruolo del ricercatore universitario da figura a tempo indeterminato a figura a tempo determinato, in assenza di un piano strutturale di investimenti nella nuova ottica del *tenure track*, crea condizioni di precarietà e difficoltà per lo sviluppo degli Atenei in una logica di competizione nazionale e internazionale, e impone che la programmazione del personale venga effettuata con una proiezione temporale di più ampio respiro.
- La prima stesura dei regolamenti predisposti in seguito all'entrata in vigore del nuovo Statuto post-Legge 240/2010 potrebbe far emergere aspetti problematici che indeboliscono l'efficienza delle tre missioni in un quadro di competitività nazionale ed internazionale.
- La nuova centralità dei Dipartimenti, quali strutture responsabili della progettazione dei corsi di studio ed articolati secondo progetti culturali di omogeneità e coerenza rispetto ai settori scientifico-disciplinari, comporta la necessità di individuare forme di collaborazione e progettazione che consentano, nella ricerca come nella didattica, di agevolare percorsi fortemente interdisciplinari, indispensabili per rispondere alle istanze della società.
- Attestata una ancora scarsa capacità di competizione delle Università italiane all'interno dei ranking internazionali, si rileva come l'Università di Firenze, pur con un buon posizionamento fra i grandi Atenei italiani, possieda ulteriori margini di miglioramento.

## Opportunità

- La valutazione, in tutte le forme attraverso le quali è stata declinata in questi anni, consente di predisporre un Piano Strategico che possa avvalersi di indicatori trasparenti e che possa finalmente rendere concreta l'attuazione di politiche per il miglioramento continuo allineate ai meccanismi di incentivazione adottati dal MIUR.
- Un'attività forte e sistematica di orientamento in ingresso, *in itinere*, di *job placement* e di orientamento al lavoro potrà incentivare l'Ateneo a rendere più efficaci gli strumenti che consentono di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo, di contrastare gli abbandoni e di agevolare quanto più possibile l'inserimento nel mondo del lavoro dei neo-laureati.
- La revisione del Servizio Sanitario Regionale permetterà all'Ateneo di contribuire alla definizione di nuovi assetti nelle aziende e nelle strutture in cui si realizzano le attività assistenziali dei Dipartimenti e della Scuola di area medico-chirurgica al fine di supportare al meglio le loro esigenze formative e di ricerca.
- L'introduzione del bilancio unico consentirà all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività, nonché di monitorare in tempo reale gli esercizi al fine di poter operare investimenti o disinvestimenti mirati in corso d'opera per realizzare obiettivi e azioni strategiche.
- La possibilità di creare nuove sinergie col territorio, le istituzioni pubbliche e il mondo delle imprese rappresenta un'opportunità per la messa a punto di strumenti innovativi quali le convenzioni di ricerca intese come reale co-partecipazione con soggetti terzi e non come semplice servizio.

## Minacce

- La mancanza di un piano strutturale e duraturo di finanziamenti, sebbene si intravedano timidi segnali di una inversione di tendenza rispetto alle politiche di disinvestimento pubblico per ricerca e alta formazione dell'ultimo decennio, rende estremamente difficoltoso garantire i livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica non solo nel lungo termine, ma anche nel breve e medio.
- I maggiori oneri finanziari derivanti dall'imminente sblocco degli scatti stipendiali per il personale docente, in assenza di adeguate risorse ministeriali aggiuntive, potrebbero compromettere politiche di reclutamento e il necessario ringiovanimento dell'intero corpo accademico.
- I limiti al *turn-over*, definiti dal legislatore fino a tutto il 2017, rendono difficile garantire un reale rinnovamento del personale docente e tecnico-amministrativo.
- L'adozione di requisiti di docenza per l'accREDITamento dei corsi di studio senza un piano ingente di nuovi ingressi di personale docente compromette gravemente la continuità di parti significative dell'offerta formativa contraddicendo gli obiettivi comunitari che richiedono all'Italia un sensibile incremento di laureati nella fascia 25-34 anni.
- La mancanza di accordi di programma col MIUR ormai dal 2003 inficia ogni possibilità di un piano di miglioramento nella qualità e quantità degli spazi.
- Per numerose classi di laurea l'inserimento nel mondo del lavoro in modo coerente alle competenze acquisite è reso particolarmente difficile dalla difficoltà, ora accentuata dalla crisi, ad assumere laureati da parte delle imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni che caratterizzano il nostro sistema produttivo, nonché dal blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione.
- La mutevolezza del sistema distributivo FFO di anno in anno rende difficoltosa una pianificazione di lungo respiro, indispensabile per sistemi complessi quali le Università.

## 2. Il governo per l'innovazione e la crescita

Creare sistemi innovativi e intelligenti rappresenta una delle importanti sfide avviate dalla Commissione Europea per la ricerca, lo sviluppo e l'attuazione di programmi di trasformazione e innovazione nelle città e nei territori, finalizzate allo sviluppo economico, sociale e ambientale della nostra Collettività. La strategia Europa 2020, unitamente all'iniziativa faro "l'Unione dell'innovazione" e dalle riflessioni contenute nel Libro verde "Trasformare le sfide in opportunità", mira a una crescita che sia intelligente, sostenibile e solidale identificando i fattori di innovazione che possono contribuire a sviluppare una cittadinanza più partecipativa e inclusiva.

L'approccio all'innovazione che l'Università di Firenze vuole perseguire include una serie di prospettive integrate tra loro. L'innovazione si delinea a cominciare dall'interno, attraverso la volontà di definire nuovi servizi mediante l'individuazione di modelli gestionali e partecipativi orientati allo sviluppo di tutti i collaboratori che vivono e operano entro il contesto universitario con modalità di coinvolgimento e cooperazione, anche tramite la valorizzazione del tavolo di concertazione con le parti sindacali, per realizzare obiettivi specifici comuni e attivare processi di innovazione a vantaggio della Comunità di riferimento.

Sviluppare una cultura dell'innovazione nei luoghi di lavoro permette di realizzare un passaggio evolutivo, dalla "gestione dei progetti" alla "gestione dell'innovazione", per l'attuazione del quale occorrono nuovi apprendimenti, idee, visione, capacità e tempestività. Le tecnologie innovative, così come le prassi amministrative, sono parti importanti del quadro complessivo, ma da sole non riescono a fare la differenza o a creare un valore aggiunto.

Questo percorso deve interpellare e coinvolgere tutti gli attori che, a vario titolo, possono riconoscersi nella visione e missione dell'Ateneo di Firenze, al fine di sostenere quegli aspetti specifici e necessari di sviluppo quali il potenziamento dell'offerta formativa, la promozione del diritto allo studio, la ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico, l'internazionalizzazione, la comunicazione e la diffusione della cultura universitaria, la ridefinizione del ruolo dell'integrazione e della concertazione nelle Aziende Ospedaliero-Universitarie (AOU), la valorizzazione del patrimonio culturale, la sostenibilità economica e sociale e la razionalizzazione e riqualificazione degli spazi per le attività di ricerca, didattica e dei servizi. In questa cornice di valorizzazione assumono un rilievo altrettanto strategico anche tutti i servizi interni ed esterni, orientati al supporto trasversale delle missioni strategiche, che l'Università offre alla Comunità attraverso il Sistema Bibliotecario d'Ateneo (SBA), il Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF), il Museo di Storia Naturale (MSN), la Firenze University Press (FUP), il Centro Linguistico d'Ateneo (CLA), OpenLab e il Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CSAVRI).

Il governo dell'Ateneo ha il compito di tracciare alcune linee per un modello di sviluppo che colga l'esigenza di delineare nuove traiettorie di innovazione e crescita. Si rende necessario un nuovo paradigma di sviluppo per fronteggiare un futuro che sempre più richiederà, oltre a un modello culturale dell'adempimento amministrativo, anche un modello centrato sulla gestione della complessità in grado di rispondere concretamente alle domande o alle esigenze più diversificate e provenienti da più parti.

Accompagnare il percorso verso la costruzione di sistemi eccellenti e intelligenti significa rivedere nuovi processi organizzativi e gestionali in grado di produrre relazioni aperte alla condivisione e alimentare un maggior senso di responsabilità diffusa a tutti i livelli di ruolo del sistema universitario, rinforzando la coscienza di appartenenza alle istituzioni e riponendo la centralità dell'etica sociale nella gestione del servizio pubblico.

In un'accezione più ampia si può sostenere che una Università dotata di sistemi innovativi rappresenta un'organizzazione nella quale la cultura dell'innovazione diventa una condizione permanente, attraverso un continuo sviluppo del potenziale umano espresso dalle diverse professionalità che operano ai vari livelli e nei diversi settori della nostra amministrazione (tecnico-amministrativo, didattica, ricerca, terza missione). Settori che sempre più dovranno saper operare in forma integrata e propositiva, sia al proprio interno che all'esterno dell'Università, per il raggiungimento dei risultati e per contribuire a definire sistemi di riferimento competitivi e di eccellenza.

Il percorso comune si caratterizza attraverso un insieme coerente di programmi e di iniziative dove ciascuno può offrire il proprio contributo per dare contenuto alle rappresentazioni del futuro che il governo d'Ateneo deve

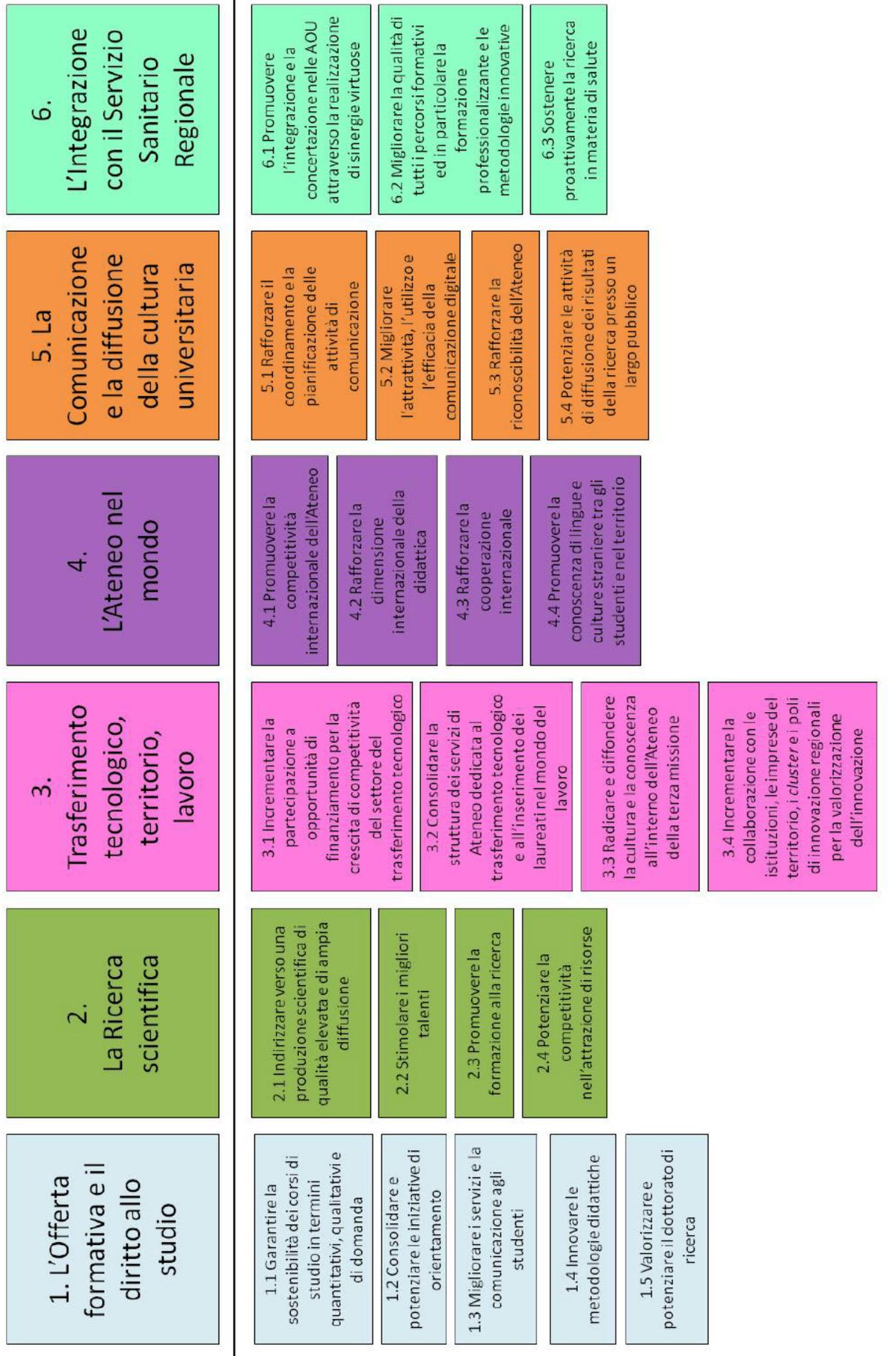
garantire. Ciò al fine di assicurare la crescita e favorire processi di integrazione tra i diversi servizi con la finalità di promuovere modelli di “Reti territoriali di apprendimento per l’innovazione”. L’Università è chiamata, prima di ogni cosa, a sviluppare e potenziare il binomio “apprendimento e innovazione” per favorire nuove conoscenze e renderle fruibili per la crescita del Paese.

La pianificazione 2016-2018 viene realizzata facendo riferimento ad una struttura ad albero che rende evidente le peculiarità di ciascuna linea strategica. I rami dell’albero rappresentano le missioni che hanno maggiori ricadute sulle finalità istituzionali dell’Ateneo, mentre le radici denotano le linee strategiche relative al governo delle risorse che alimentano il funzionamento complessivo del sistema.





# MISSIONI STRATEGICHE 2016-2018



O B I E T T I V I S T R A T E G I C I

## 2.1 L'offerta formativa e il diritto allo studio

Sulla base dell'analisi di posizionamento di cui alla sezione 1.5 del presente Piano, per questa missione strategica sono state individuate le aree di miglioramento, gli obiettivi strategici e al loro interno una o più azioni con i relativi indicatori quantitativi di *performance*. La scelta degli obiettivi strategici e delle azioni è stata ispirata dalla volontà di garantire la crescita personale, culturale e professionale degli studenti dell'Ateneo fiorentino e di contribuire alle esigenze della società mediante l'innovazione e la valorizzazione della qualità della didattica, delle attività di orientamento e dei servizi.

### Aree di miglioramento

- Riduzione del tasso di abbandono degli studi e incentivazione del numero di studenti attivi.
- Incremento dell'attrattività per iscritti fuori regione e per studenti *part-time*.
- Miglioramento dell'efficacia della didattica e dell'orientamento.
- Aumento delle opportunità di tirocini per gli studenti.
- Incentivazione di metodologie didattiche innovative anche nella prospettiva dell'incremento della formazione permanente.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.1.1 Garantire la sostenibilità dei corsi di studio in termini quantitativi, qualitativi e di domanda	Az.1.1.1 Armonizzazione della domanda/offerta di servizi formativi con specifica attenzione alle valutazioni del costo standard	I.1.1.1a Indicatori sostenibilità e offerta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo standard</li> <li>• Indice DID</li> <li>• Numero docenti di riferimento CdS</li> </ul>
		I.1.1.1b Indicatori di <i>performance</i> . <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale di abbandoni</li> <li>• Percentuale studenti in corso</li> </ul>
		I.1.1.1c Indicatori di domanda. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale di immatricolazioni LT e iscrizioni LM</li> <li>• Percentuale di immatricolati e iscritti provenienti da altra regione</li> </ul>
	Az.1.1.2 Incremento delle opportunità di formazione per studenti lavoratori e <i>part-time</i>	I.1.1.2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale studenti <i>part-time</i></li> </ul>
Os.1.2 Consolidare e potenziare le iniziative di orientamento	Az.1.2.1 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento in ingresso	I.1.2.1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di iniziative di orientamento in ingresso</li> <li>• Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento</li> <li>• Numero docenti e dirigenti scolastici coinvolti in corsi di formazione sull'orientamento</li> </ul>

		<p>I.1.2.2a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di studenti che fruiscono del tutorato <i>in itinere</i> nei rispettivi anni di corso</li> </ul>
	<p>Az.1.2.2 Consolidamento e potenziamento delle iniziative di orientamento e sostegno <i>in itinere</i></p>	<p>I.1.2.2b</p> <p>Risorse impiegate a favore studenti meritevoli, fuori sede, economicamente svantaggiati o con disabilità.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero esoneri (totali e parziali) e borse bandite</li> <li>• Numero iniziative di sostegno a favore studenti con disabilità</li> </ul>
		<p>I.1.2.2c</p> <p>Percentuale laureati in corso</p>
<p><b>Os.1.3</b> Migliorare i servizi e la comunicazione agli studenti</p>	<p>Az.1.3.1 Dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso l'informatizzazione</p>	<p>I.1.3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di processi dematerializzati e di progettata dematerializzazione</li> <li>• Soddisfazione percepita dagli utenti</li> <li>• Numero di <i>app</i> da <i>smartphone</i> sviluppate</li> </ul>
	<p>Az.1.3.2 Incremento e diversificazione della comunicazione dell'offerta formativa</p>	<p>I.1.3.2</p> <p>Numero di campagne promozionali e prodotti realizzati per livello di offerta formativa, tipologia di servizio e riferimento territoriale</p>
<p><b>Os.1.4</b> Innovare le metodologie didattiche</p>	<p>Az.1.4.1 Avviamento di percorsi didattici in modalità mista (<i>e-learning</i> e frontale) in vista di sviluppare MOOC</p>	<p>I.1.4.1</p> <p>Numero corsi in modalità mista</p>
<p><b>Os.1.5</b> Valorizzare e potenziare il dottorato di ricerca</p>	<p>Az.1.5.1 Incremento della qualità dei corsi di dottorato</p>	<p>I.1.5.1a</p> <p>Soddisfazione dei dottorandi in relazione alla didattica</p>
		<p>I.1.5.1b</p> <p>Percentuale dottorandi che discutono la tesi nel triennio</p>

## 2.2 La ricerca scientifica

La scelta degli obiettivi strategici e delle relative azioni per raggiungerli è stata basata sul principio del miglioramento continuo secondo rigorosi criteri di valutazione e di merito in termini di produzione scientifica, di formazione alla ricerca, di stimolo dei migliori talenti e di competitività nell'acquisizione di risorse esterne. Più precisamente, la valutazione della produzione scientifica sarà basata sulla capacità di elaborare prodotti valutabili a livello di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dell'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN).

La formazione alla ricerca verrà monitorata mediante un'analisi dei risultati dei dottori di ricerca e degli sbocchi lavorativi successivi al dottorato. La promozione dei migliori talenti verrà esaminata attraverso un monitoraggio imperniato sulle capacità dei neo-assunti di risultare idonei nelle procedure dell'ASN e di partecipare a progetti competitivi nazionali e internazionali. Infine, la competitività nell'attrarre risorse sarà quantificata in termini di incidenza sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e di partecipazione del corpo docente a progetti competitivi.

### Aree di miglioramento

- Qualità della produzione scientifica attraverso un miglioramento continuo e la riduzione delle disomogeneità tra aree scientifiche.
- Formazione alla ricerca attraverso un potenziamento delle posizioni post-dottorali e delle capacità di attrazione internazionale dei migliori talenti.
- Valutazione dei neo-assunti e delle progressioni di carriera attraverso un monitoraggio continuo delle capacità di produzione scientifica e di acquisizione di risorse esterne.
- Numero dei finanziamenti in bandi competitivi e dei ricercatori che partecipano a bandi nazionali e internazionali.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
<b>Os.2.1</b> Indirizzare verso una produzione scientifica di qualità elevata e di ampia diffusione	Az.2.1.1 Incremento dell'attenzione ai processi e ai criteri nazionali e internazionali di valutazione della produzione scientifica	I.2.1.1a Numero medio dei prodotti valutabili nella VQR e nell'ASN
		I.2.1.1b Numero medio dei prodotti della ricerca nella classe "eccellente" nella VQR
<b>Os.2.2</b> Promuovere la formazione alla ricerca	Az.2.2.1 Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	I.2.2.1a Numero di borse di dottorato bandite per docente
		I.2.2.1b Percentuale di borse di dottorato finanziate dall'esterno
		I.2.2.1c Numero medio di prodotti valutabili nell'ASN ottenuti dalla tesi di dottorato
	Az.2.2.2 Potenziamento delle posizioni successive al dottorato (assegnista e Ricercatore a Tempo Determinato)	I.2.2.2a Numero assegni di ricerca per docente
		I.2.2.2b Numero RTD su fondi di ricerca per docente

	Az.2.2.3 Incremento della capacità di attrazione internazionale degli assegnisti di ricerca	I.2.2.3 Percentuale Assegnisti di ricerca con titolo conseguito all'estero e/o con nazionalità non italiana
<b>Os.2.3 Stimolare i migliori talenti</b>	Az.2.3.1 Potenziamento della valutazione del merito scientifico dei neo-assunti/promossi	I.2.3.1a Percentuale di neo-assunti/promossi idonei ASN
		I.2.3.1b Percentuale neo-assunti/promossi partecipanti a progetti competitivi nazionali e internazionali
<b>Os.2.4 Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse</b>	Az.2.4.1 Promozione della competitività della ricerca a livello nazionale	I.2.4.1 Percentuale dei finanziamenti competitivi Ministeriali e UE sul FFO
	Az.2.4.2 Incremento della capacità di attrarre risorse	I.2.4.2 Percentuale dei docenti coinvolti in progetti competitivi ministeriali e UE

## 2.3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro

Sulla base dell'analisi di posizionamento di cui alla sezione 1.5 del presente Piano, per questa missione strategica sono state individuate le aree di miglioramento sotto indicate. Con riferimento a esse sono stati definiti quattro obiettivi strategici; al loro interno sono state identificate una o più azioni con i relativi indicatori quantitativi di *performance*.

La scelta degli obiettivi strategici e delle relative azioni si è basata sull'idea di un'Università attrice al centro dei rapporti con il territorio e le sue istituzioni, con le imprese, con il mondo dell'innovazione e del lavoro, secondo un'idea di nuove relazioni con le realtà esterne all'Università dominate dal pragmatismo e misurabili concretamente e quantitativamente. Un'Università capace di mettere a punto strumenti innovativi che rendano la conoscenza e l'innovazione l'asse strategico per la crescita e il progresso.

### Aree di miglioramento

- Diffusione e valorizzazione di ricerca e formazione.
- Servizi a favore della terza missione.
- Integrazione socio-culturale con territorio e tessuto produttivo.
- Interazione con i soggetti pubblici e privati territoriali.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.3.1 Incrementare la partecipazione a opportunità di finanziamento per la crescita di competitività del settore del trasferimento tecnologico	Az.3.1.1 Ricerca di nuove opportunità per ricerca e formazione e innovazione e lavoro	I.3.1.1 Numero e valore Unifi su bandi per il trasferimento tecnologico, ricerca e formazione, innovazione e lavoro e brevetti
Os.3.2 Consolidare la struttura dei servizi di Ateneo dedicata al trasferimento tecnologico e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro	Az.3.2.1 Consolidamento di CSAVRI in coerenza con le attività svolte dalla nuova area ricerca e trasferimento tecnologico e dall'area didattica sull'orientamento	I.3.2.1 Grado di soddisfazione sui servizi erogati mediante indagine di <i>Customer Satisfaction</i> rivolta al personale docente
	Az.3.2.2 Potenziamento delle attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro (orientamento in uscita e <i>job placement</i> )	I.3.2.2 Percentuale di occupati a 1/3/5 anni dalla laurea

<b>Os.3.3</b> <b>Radicare e diffondere la cultura e la conoscenza all'interno dell'Ateneo della terza missione</b>	<b>Az.3.3.1</b> Sviluppo di iniziative di formazione e di coinvolgimento lavorativo per il personale	<b>I.3.3.1a</b> Numero di iniziative formative svolte
		<b>I.3.3.1b</b> Numero di persone coinvolte
<b>Os.3.4</b> <b>Incrementare la collaborazione con le istituzioni, le imprese del territorio, i cluster e i poli di innovazione regionali per la valorizzazione dell'innovazione</b>	<b>Az.3.4.1</b> Sviluppo delle azioni di sistema di concerto con la Regione Toscana, il sistema universitario toscano, le Imprese, Apre nazionale, i Distretti e Poli di Innovazione e la Fondazione per la Ricerca e Innovazione	<b>I.3.4.1a</b> Numero di presenze di Unifi ai tavoli di concertazione
		<b>I.3.4.1b</b> Numero di azioni di sistema sviluppate
	<b>Az.3.4.2</b> Partecipazione al Piano Strategico Metropolitano, di concerto con la Città Metropolitana e gli altri soggetti promotori	<b>I.3.4.2</b> Numero di azioni derivanti dalla partecipazione al Piano Strategico Metropolitano

## 2.4 L'Ateneo nel mondo

L'Ateneo di Firenze favorisce la dimensione internazionale dei programmi di ricerca e formazione, anche mediante la stipula di accordi con istituzioni europee ed extraeuropee, promuove la partecipazione a reti di ricerca di eccellenza, istituisce corsi di studio internazionali, punta a incrementare il numero di studenti, ricercatori e docenti stranieri, incentiva la mobilità internazionale dei propri studenti, dei ricercatori e del personale docente e tecnico-amministrativo. È altresì impegnato nella realizzazione di attività di studio e di insegnamento e in corsi di laurea in lingua straniera.

La missione strategica "L'Ateneo nel mondo" prevede quattro obiettivi, per ognuno dei quali sono state identificate una o più azioni mirate e diversi indicatori di *performance*.

### Aree di miglioramento

- Maggiore organicità delle azioni destinate alla valorizzazione dell'internazionalizzazione.
- Aumento delle sinergie tra ricerca, didattica e mobilità internazionale.
- Individuazione di un efficace sistema di incentivi all'internazionalizzazione.
- Incremento del numero di studenti stranieri iscritti ai corsi di studio.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.4.1 Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo	Az.4.1.1 Sviluppo della capacità di integrare ricercatori nelle reti di ricerca internazionali	I.4.1.1a Numero di collaborazioni dei gruppi di ricerca dell'Ateneo a livello internazionale
		I.4.1.1b Percentuale di ruolo di coordinamento sul totale dei progetti di ricerca internazionali finanziati
	Az.4.1.2 Promozione e incremento delle opportunità di scambi culturali e di mobilità	I.4.1.2a Numero di convenzioni attivate con Università estere e centri di ricerca e indicatori di diversificazione geografica
		I.4.1.2b Numero di partecipazioni di professori visitatori a attività seminariali, anche nei corsi di studio e dottorato
		I.4.1.2c Numero di docenti e ricercatori provenienti da istituzioni straniere per periodi di studio o ricerca
	Az.4.1.3 Miglioramento della qualità della comunicazione a livello internazionale	I.4.1.3a Numero di pubblicazioni promozionali in lingua inglese
		I.4.1.3b Numero di eventi internazionali organizzati
		I.4.1.3c Percentuale di pagine del sito <i>web</i> con informazioni in lingua inglese

<b>Os.4.2</b> <b>Rafforzare la dimensione internazionale della didattica</b>	<b>Az.4.2.1</b> <b>Sviluppo dell'internazionalizzazione dei corsi di laurea e di dottorato</b>	<b>I.4.2.1a</b> Percentuale di insegnamenti e corsi impartiti in lingua inglese
		<b>I.4.2.1b</b> Percentuale di corsi di studio che rilasciano doppi titoli o titolo congiunto
		<b>I.4.2.1c</b> Numero di borse di dottorato riservate a sedi straniere convenzionate e partner privilegiati
		<b>I.4.2.1d</b> Dottorandi in co-tutela
		<b>I.4.2.1e</b> Percentuale studenti/dottorandi con titolo di accesso conseguito all'estero
		<b>I.4.2.1f</b> Percentuale di docenti strutturati con titoli esteri
	<b>Az.4.2.2</b> <b>Incremento della mobilità studentesca in entrata e in uscita</b>	<b>I.4.2.2</b> Percentuale studenti e dottorandi coinvolti in periodi di studio all'estero, durata periodo di studio all'estero e crediti conseguiti
<b>Os.4.3</b> <b>Rafforzare la cooperazione internazionale</b>	<b>Az.4.3.1</b> <b>Incremento dell'operatività nel settore della cooperazione allo sviluppo attraverso azioni concertate e sinergie con gli altri Atenei e gli Enti pubblici</b>	<b>I.4.3.1</b> Numero di programmi di cooperazione con Paesi in via di sviluppo divisi per tipologia, settori di intervento, aree geografiche di riferimento, qualità e composizione del partenariato
	<b>Az.4.3.2</b> <b>Sviluppo della collaborazione con le Istituzioni internazionali</b>	<b>I.4.3.2</b> Numero paesi coinvolti in strategie di <i>recruiting</i> per aree geografiche, con particolare attenzione a studenti di paesi emergenti e in via di sviluppo
<b>Os.4.4</b> <b>Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio</b>	<b>Az.4.4.1</b> <b>Incentivo allo sviluppo di programmi strutturati di scambio culturale per la promozione dei Paesi emergenti</b>	<b>I.4.4.1a</b> Numero di programmi di scambio culturale con i paesi emergenti
		<b>I.4.4.1b</b> Numero di corsi nelle lingue dei paesi emergenti e diplomi conseguiti
	<b>Az.4.4.2</b> <b>Promozione di accordi di integrazione con le Università straniere presenti sul territorio</b>	<b>I.4.4.2a</b> Numero degli accordi di cooperazione didattica con le università straniere presenti sul territorio
		<b>I.4.4.2b</b> Numero di studenti che frequentano corsi o laboratori in Università straniere sul territorio a seguito di accordi di cooperazione

## 2.5 La comunicazione e la diffusione della cultura universitaria

L'attuale contesto sociale richiede all'Università pubblica di rendere conto del proprio operato coniugando trasparenza e visibilità con competenza e responsabilità. L'Università di Firenze ha risposto negli ultimi anni a tali sfide avviando un processo di profonda trasformazione che delinea oggi i presupposti fondamentali per promuovere azioni di miglioramento continuo della comunicazione istituzionale: valorizzando, consolidando e innovando.

Nuove e più pressanti esigenze richiedono un'organizzazione della comunicazione sempre più integrata e al tempo stesso flessibile e consapevole dell'impatto dell'azione comunicativa sui diversi interlocutori. La fluidità organizzativa e la condivisione interna appaiono, oggi più che mai, condizioni ineludibili. I processi comunicativi devono diventare trasversali alle strutture, agli uffici e dunque ai progetti e alle iniziative. Al contempo, emerge l'esigenza di potenziare un'apertura al mondo esterno che consenta di affermare il pieno valore sociale della ricerca e della didattica per far conoscere ciò che si è e ciò che si fa, sfruttando le opportunità del digitale e valorizzando il patrimonio di competenze presenti in Ateneo a vari livelli. In tale scenario vengono individuate le aree di miglioramento in cui si collocano i quattro obiettivi strategici individuati. Per ogni obiettivo sono state identificate una o più azioni con i relativi indicatori quantitativi di *performance*.

### Aree di miglioramento

- Migliorare i flussi comunicativi interni per l'organizzazione e la realizzazione dei contenuti *web*, dei prodotti e delle iniziative di comunicazione.
- Potenziare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna.
- Ottimizzare i processi produttivi e organizzativi relativi al digitale.
- Valorizzare in modo più organico e sinergico consolidate competenze interne.
- Favorire un maggior equilibrio delle diverse aree disciplinari nella disseminazione dei risultati di ricerca e nella visibilità pubblica.
- Rafforzare la reputazione e l'immagine dell'Ateneo e promuovere azioni di sensibilizzazione, di partecipazione alla vita universitaria e di sostegno alla didattica e alla ricerca.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.5.1 Rafforzare il coordinamento e la pianificazione delle attività di comunicazione	Az.5.1.1 Ridefinizione degli strumenti di comunicazione interna	I.5.1.1a Numero di strumenti rivisti
		I.5.1.1b Grado di soddisfazione interna della revisione
	Az.5.1.2 Creazione di una rete preposta al coordinamento delle attività di comunicazione	I.5.1.2 Numero referenti nominati per Area/Struttura
Os.5.2 Migliorare l'attrattività, l'utilizzo e	Az.5.2.1 Sviluppo degli strumenti informatici di comunicazione interna	I.5.2.1 Numero di strumenti di comunicazione interna sviluppati e di nuova realizzazione

l'efficacia della comunicazione digitale	Az.5.2.2 Sviluppo degli strumenti di comunicazione digitale rivolti all'esterno	I.5.2.2 Numero di strumenti di comunicazione esterna sviluppati e di nuova realizzazione
	Az.5.2.3 Sviluppo di <i>app</i> relative ai vari servizi di Ateneo	I.5.2.3 Numero di <i>app</i> sviluppate per tipologia di servizi interessati
Os.5.3 Rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo	Az.5.3.1 Sviluppo delle attività di <i>branding</i> istituzionale	I.5.3.1 Numero di azioni per tutela e promozione del marchio Unifi
	Az.5.3.2 Sviluppo dell'attività di <i>merchandising</i>	I.5.3.2 Numero e tipologia di prodotti realizzati
Os.5.4 Potenziare le attività di diffusione dei risultati della ricerca presso un largo pubblico	Az.5.4.1 Diffusione sul territorio dell'identità dell'Ateneo e del suo patrimonio attraverso iniziative comunicative e di apertura al territorio e ai cittadini	I.5.4.1a Numero di eventi culturali di interesse generale realizzati per tipologia di iniziativa
		I.5.4.1b Soggetti promotori e partecipanti coinvolti
	Az.5.4.2 Sviluppo e incremento delle iniziative di <i>fundraising</i> e di sensibilizzazione dei potenziali sostenitori	I.5.4.2a Numero di iniziative realizzate
		I.5.4.2b 5 x mille raccolto
	Az.5.4.3 Raggiungimento di un maggior equilibrio tra le diverse aree scientifiche nelle attività di disseminazione e divulgazione dei risultati della ricerca	I.5.4.3a Numero di iniziative realizzate per area disciplinare
		I.5.4.3b Numero del personale docente e tecnico-amministrativo coinvolto per tipologia e area disciplinare e/o organizzativa

## 2.6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale

L'attuale contesto esige sempre maggiori sinergia ed integrazione tra Ateneo e Sistema Sanitario Regionale (SSR) quali strumenti essenziali per realizzare progresso in sanità. La sinergia e l'integrazione devono essere intese a tutto tondo, devono riguardare, cioè, tutte e tre le componenti dell'attività istituzionale dell'universitario-medico: la didattica, la ricerca-innovazione, l'assistenza. Elemento imprescindibile nella prefigurazione e realizzazione del relativo percorso è quello della tutela dell'autonomia universitaria.

Sulla base dell'analisi di posizionamento di cui alla sezione 1.5 del presente Piano, per questa missione strategica sono state individuate le aree di miglioramento sotto indicate. Con riferimento a esse sono stati definiti quattro obiettivi strategici e al loro interno sono state identificate una o più azioni con i relativi indicatori quantitativi di *performance*.

La scelta degli obiettivi strategici e delle relative azioni per raggiungerli è stata guidata da criteri che individuassero aspetti concreti e nel contempo altamente qualificanti, la cui modifica potesse determinare un' incisiva e rapida implementazione dell'attuale posizionamento. Gli indicatori relativi sono stati selezionati per identificare quanto più possibile parametri capaci di quantificare scalarmente la realizzazione dell'obiettivo medesimo.

### Aree di miglioramento

- Elevare i livelli qualitativi della didattica seguendo le buone pratiche con un forte coinvolgimento degli studenti in attività di tirocinio nelle Aziende Ospedaliero-Universitarie (AOU), integrandola negli obiettivi di eccellenza dell'attività assistenziale, realizzando modelli su scala regionale per la didattica integrata, e ponendo forte attenzione alla figura degli specializzandi.
- Ridisegnare la piattaforma delle relazioni integrate attraverso l'individuazione di modelli di valenza regionale in tema di partecipazione del SSR alla didattica e alla ricerca, e definitivo riassetto delle relative funzioni afferenti al DIPINT.
- Sviluppo e promozione della qualità della ricerca in ambito pre-clinico e clinico, favorendo la forte integrazione con gli obiettivi delle AOU.
- Necessità di definire regole basate sul principio di merito e trasparente valutazione per tutte le attività dell'universitario-medico.
- Armonizzare gli atti e i regolamenti aziendali con gli ordinamenti universitari in funzione del riconoscimento della peculiarità dell'universitario-medico in attività assistenziale presso AOU.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.6.1 Promuovere l'integrazione e la concertazione nelle AOU attraverso la realizzazione di sinergie virtuose	Az.6.1.1 Implementazione dei processi di integrazione della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella assistenziale	I.6.1.1a Numero e qualità globale di pubblicazioni "miste" Universitari/Ospedalieri
		I.6.1.1b Numero totale di ore di didattica del personale Ospedaliero sul complesso delle coperture didattiche
		I.6.1.1c Numero di Unità assistenziali "miste" Universitari/Ospedalieri

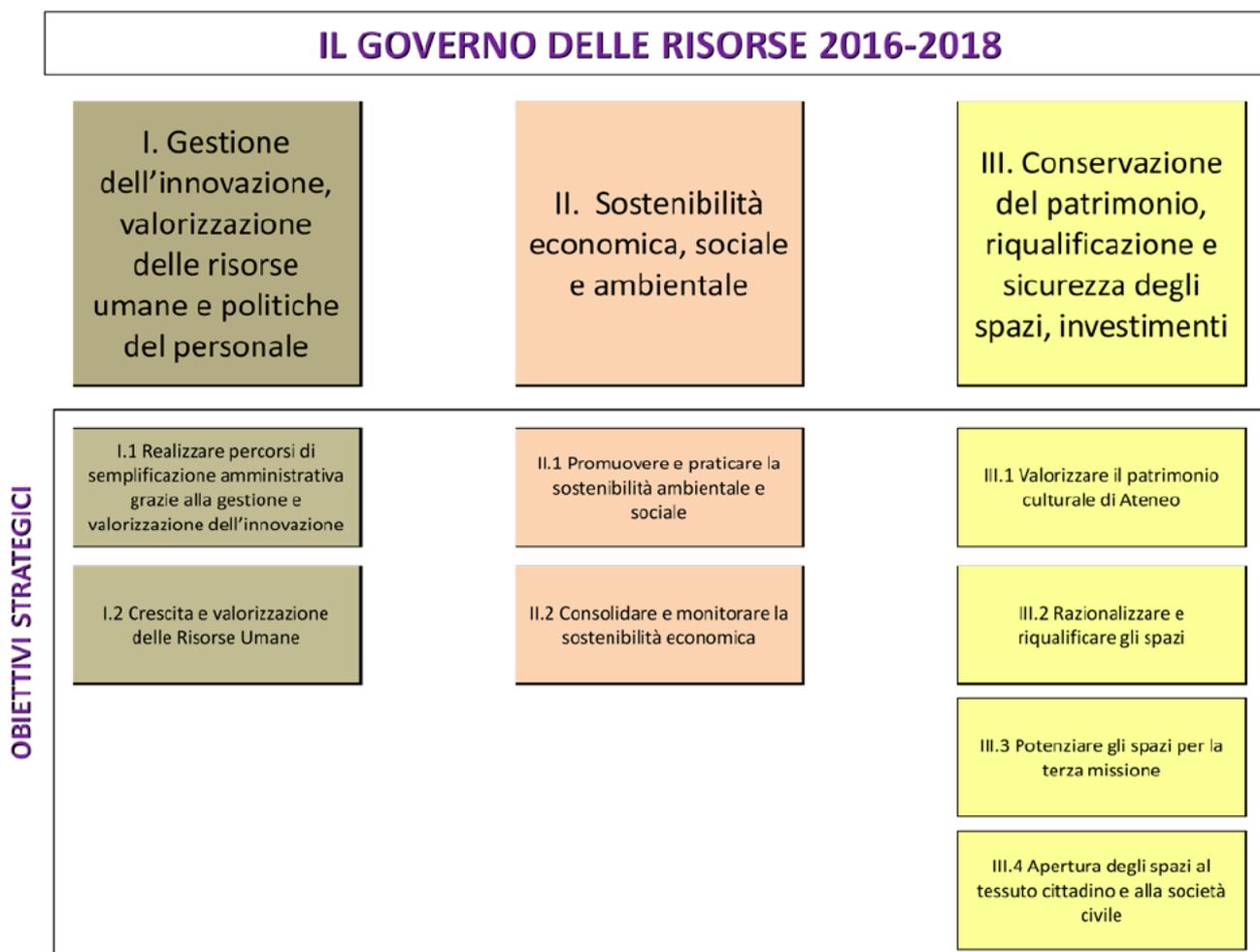
		I.6.1.1d Numero di progetti di ricerca “misti” finanziati
		I.6.1.1e Numero di sperimentazioni cliniche integrate
	Az.6.1.2 Promozione dei bandi interni competitivi su fondi del DIPINT con forme di revisione e aggiudicazione <i>peer review</i>	I.6.1.2 Numero di bandi competitivi promossi dal DIPINT
	Az.6.1.3 Promozione della programmazione risorse umane congiunta con le AOU	I.6.1.3 Numero di posizioni di PA e PO conseguite nell’ambito dei protocolli di finanziamento concertati con le AOU
<b>Os.6.2</b> <b>Migliorare la qualità di tutti i percorsi formativi ed in particolare la formazione professionalizzante e le metodologie innovative</b>	Az.6.2.1 Promozione delle buone pratiche nazionali ed internazionali	I.6.2.1 Numero di azioni realizzate a seguito di <i>benchmarking</i> didattico nei corsi di studio, nei master e nelle scuole di specializzazione
	Az.6.2.2 Coinvolgimento delle Aziende USL per il tirocinio formativo degli studenti	I.6.2.2 Numero di tirocini in Aziende USL
<b>Os.6.3</b> <b>Sostenere proattivamente la ricerca in materia di salute</b>	Az.6.3.1 Promozione e sviluppo delle ricerche scientifiche con potenzialità d’interazione col Sistema Sanitario Regionale	I.6.3.1a Numero e qualità globale di pubblicazioni “miste” Universitari/Ospedalieri
		I.6.3.1b Numero e qualità globale di sperimentazioni cliniche “miste” Universitari/Ospedalieri

# 3. Il governo delle risorse

Grazie ad una conseguita stabilità finanziaria e all'avvio di un'attività di ponderata programmazione, il governo dell'Ateneo dei prossimi anni è orientato a una politica di crescita e sviluppo.

Per la persistente carenza delle risorse comunque caratterizzante il sistema universitario, le prospettive di crescita transitano e sono prevalentemente favorite dalla volontà e capacità dei gruppi, dei singoli e dell'Amministrazione tutta di valorizzare, ottimizzare e innovare le risorse a disposizione.

Fra queste, le fondamentali su cui far leva sono rappresentate dal capitale umano, dalle risorse economiche, dal patrimonio strumentale dei beni. Il Governo le assume come parte integrante della propria missione all'interno e all'esterno rivolta.



# 3.1 Gestione dell'innovazione, valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale

La politica dell'innovazione organizzativa risiede principalmente nella relazione tra apprendimento e innovazione nei luoghi di lavoro e in particolare nel saper creare un virtuoso equilibrio tra valorizzazione delle risorse umane e innovazione, determinando la necessità di definire nuovi modelli di gestione orientati a favorire processi di integrazione e scambio di conoscenze, competenze ed esperienze professionali necessarie per delineare servizi di qualità. Per raggiungere una tale integrazione occorre sostenere processi di *innovation management* nella prospettiva di creare una visione comune e un sistema di regole e valori organizzativi condivisi e riconosciuti al fine di determinare quei processi strategici di efficienza, di semplificazione amministrativa, di qualità e di miglioramento continuo del servizio offerto alla comunità di riferimento.

Al fine di dare forma alle finalità espresse sono stati individuati due specifici obiettivi. Il primo obiettivo comporta la realizzazione di un Osservatorio per evidenziare il potenziale d'innovazione attraverso l'analisi di specifici fattori, utile per porre in atto percorsi di reale semplificazione amministrativa.

Il secondo obiettivo si caratterizza nell'attivare processi di miglioramento e progetti di innovazione attraverso il coinvolgimento e la partecipazione diretta del personale, anche attraverso la costituzione di Gruppi d'innovazione opportunamente formati. Nel sostenere tale obiettivo si attiveranno anche una serie di servizi come, ad esempio, la definizione di un Repertorio delle competenze per le figure manageriali e tecnico-amministrative, la progettazione di un sistema di formazione continua per l'innovazione, interventi per lo sviluppo e la valorizzazione di specifiche competenze innovative per il personale tecnico-amministrativo, e sperimentazione di progetti innovativi sviluppati in Rete con altre Università.

Infine per quanto riguarda il personale docente, dato il forte ridimensionamento causato dal limitato *turn-over* di questi ultimi anni, è imprescindibile attuare una politica di reclutamento sempre più attenta alla valorizzazione massima del merito scientifico, così come delineare nuove strategie e relative azioni mirate ad accrescere la qualificazione didattica del corpo docente.

## Aree di miglioramento

- Valorizzare la cultura dell'innovazione nell'organizzazione finalizzata alla semplificazione.
- Potenziare il modello manageriale e di *leadership* per l'innovazione.
- Sviluppare il sistema di formazione continua in relazione alla mappatura delle competenze.
- Potenziare la qualità della didattica erogata dal personale docente con corsi di formazione ad hoc per i neo-assunti, anche in riferimento all'uso metodologie innovative.
- Valorizzare i giovani talenti della ricerca.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.I.1 Realizzare percorsi di semplificazione amministrativa grazie alla gestione e valorizzazione dell'innovazione	Az.I.1.1 Formalizzazione del sistema valoriale d'Ateneo e sviluppo di sistemi di responsabilità sociale e culturale	I.I.1.1 Numero di iniziative per la definizione e diffusione del sistema valoriale e della responsabilità sociale e culturale

	Az.I.1.2 Progettazione e sviluppo di un osservatorio <i>Human Resource Management</i> per l'innovazione finalizzato al miglioramento continuo e alla semplificazione come strumento di competitività	I.I.1.2a <i>Key Performance Innovation Index</i>
		I.I.1.2b Numero prodotti di innovazione realizzati anche grazie alla creazione di gruppi di innovazione
		I.I.1.2c Efficacia degli atti di semplificazione messi in atto attraverso questionari per l'utenza interna ed esterna
	Az.I.1.3 Valorizzazione del modello organizzativo per processi verso l'implementazione e il miglioramento dei servizi all'interno e all'esterno	I.I.1.3a Efficacia del miglioramento attraverso questionari per l'utenza interna
		I.I.1.3b Efficacia del miglioramento attraverso questionari per l'utenza esterna
		I.I.1.3c Indicatore proveniente dai progetti inter-universitari implementati
		I.I.1.3d Numero di prodotti sperimentati in collaborazione con altre Università
Os.I.2 Crescita e valorizzazione delle risorse umane	Az.I.2.1 Analisi, sviluppo e valorizzazione delle competenze e professionalità del personale dirigente e tecnico-amministrativo	I.I.2.1a Produzione del repertorio delle competenze manageriali e di <i>leadership</i> per l'innovazione
		I.I.2.1b Numero delle competenze e numero di famiglie professionali mappate
		I.I.2.1c Numero corsi di formazione attivati per ciascuna famiglia professionale in relazione all'analisi dei bisogni formativi
		I.I.2.1d Grado di soddisfazione dell'efficacia formativa misurato dai fruitori dei servizi
		I.I.2.1e Numero di percorsi di mobilità interna ed esterna in percorsi di sviluppo professionale e di crescita delle persone

	<p>Az.I.2.2          Valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e nella progressione di carriera del personale docente, in accordo con valori, obiettivi e metodi sottesi alla Carta europea dei ricercatori (programma <i>Excellence in Research</i>)</p>	<p>I.I.2.2a          Incremento del rapporto tra ricercatori a tempo determinato e ricercatori a tempo indeterminato</p>
		<p>I.I.2.2b          Qualità della ricerca dei neo-assunti e neo-promossi secondo parametri ANVUR</p>
	<p>Az.I.2.3          Miglioramento della qualità della didattica</p>	<p>I.I.2.3          Numero di percorsi di formazione all'uso di metodologie didattiche innovative attivati</p>

## 3. Il Sostenibilità economica, sociale e ambientale

Il programma di governo mira a rilanciare gli investimenti strategici pur mantenendo l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale complessivo. Gli obiettivi esposti nel Piano guideranno progressivamente la redazione dei bilanci di previsione, affinché le azioni in esso enunciate trovino riscontro nelle previsioni di *budget*. Il controllo di gestione consentirà di monitorare in corso di esercizio l'andamento delle principali voci di costo e la dinamica finanziaria dell'Ateneo in modo da aggiornare costantemente i programmi di spesa e di investimento. Nella logica del bilancio unico, il mantenimento dell'autonomia delle strutture dipartimentali richiede una gestione coesa nei metodi, coerente negli obiettivi, corresponsabile nei risultati.

Nel confermare la propria vocazione alla sostenibilità, l'Ateneo si impegna a improntare i propri programmi di governo e a orientare le proprie scelte in vista della realizzazione delle tre principali declinazioni di tale istanza: economica, sociale e ambientale.

L'Ateneo, pertanto, elaborerà e attuerà strategie di sviluppo sostenibile e integrato, che siano in grado non solo di migliorare l'habitat universitario, ma anche di innalzare la qualità della vita della cittadinanza, con particolare riferimento al risparmio energetico e idrico, alla tutela del territorio e allo sviluppo ecosostenibile.

Alla luce di tali considerazioni, è obiettivo strategico dell'Ateneo anche la redazione di un bilancio di sostenibilità in grado di rendere conto a tutti gli *stakeholders* di riferimento dei risultati economici, sociali e ambientali raggiunti.

### Aree di miglioramento

- Accrescere la sensibilità alle tematiche proposte e alla rilevanza dei benefici a medio-lungo termine.
- Ridurre la discontinuità negli interventi.
- Ottimizzare la consequenzialità e il coordinamento tra programmi e azioni.
- Abbreviare i tempi di redazione dei bilanci preventivi e consuntivi.
- Avviare un monitoraggio infra-annuale delle principali voci di costo che consenta di intraprendere in tempi brevi politiche di investimento o, al contrario, di rigore.
- Aumentare l'efficacia della gestione a livello dei centri di costo.
- Migliore confrontabilità dei dati di preventivo e consuntivo.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.II.1 Promuovere e praticare la sostenibilità ambientale e sociale	Az.II.1.1 Coinvolgimento e sensibilizzazione della comunità accademica, redazione di un piano per la sostenibilità e coordinamento delle azioni territoriali di sostenibilità	I.II.1.1a Numero di iniziative di sensibilizzazione realizzate
		I.II.1.1b Numero di iniziative di coordinamento delle azioni sul territorio realizzate
	Az.II.1.2 Promozione delle azioni eco-sostenibili: risparmio energetico, risparmio idrico, sostegno alla mobilità eco-sostenibile	I.II.1.2 Numero di azioni promosse per tipologia di intervento e raggiungimento di obiettivi quantitativi fissati nel piano per la sostenibilità

	Az.II.1.3 Redazione del bilancio di sostenibilità di Ateneo	I.II.1.3 Redazione del bilancio di sostenibilità e grado di aderenza a linee guida riconosciute
<b>Os.II.2</b> <b>Consolidare e monitorare la sostenibilità economica</b>	Az.II.2.1 Maggiore efficacia informativa dei sistemi di contabilità generale e analitica	I.II.2.1 Numero di strutture dotate di autonomia gestionale e di corsi di laurea per i quali è calcolato il relativo costo pieno
	Az.II.2.2 Miglioramento della fruibilità e della tempestività delle informazioni contabili ai fini del controllo di gestione	I.II.2.2a Aggiornamenti semestrali delle previsioni delle principali voci di costo annuali
		I.II.2.2b Riduzione dei tempi di redazione dei bilanci preventivo, consuntivo e consolidato
		I.II.2.2c Riduzione dei tempi di chiusura dei conti da parte delle strutture decentrate dotate di autonomia gestionale

# 3.III Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti

È obiettivo strategico dell'Ateneo la valorizzazione del proprio patrimonio storico, edilizio, archivistico, museale e librario. Esso rappresenta una ricchezza della cultura cittadina, nazionale ed internazionale, fruita dalla collettività da rendere sempre più fruibile e accessibile. Il patrimonio dell'Università di Firenze e i relativi programmi di conservazione costituiscono, infatti, la fonte viva del sapere, della ricerca e della didattica.

Parimenti l'Ateneo persegue la riqualificazione degli spazi destinati alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, affinché siano aperti e sicuri luoghi di studio, di incontro e di confronto. Nella rivalutazione dell'uso ottimale del proprio patrimonio e nel conseguimento di una razionalizzazione logistica per la migliore fruibilità, l'Ateneo è orientato a nuovi investimenti a beneficio della città e dei propri ricercatori, docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, favorendo programmi di riqualificazione dei propri edifici del centro storico e l'istituzione di nuovi laboratori di ricerca.

## Aree di miglioramento

- Consapevolezza delle responsabilità e delle competenze dei Dipartimenti nel processo di razionalizzazione e riqualificazione del patrimonio immobiliare.
- Omogeneità nella gestione degli spazi nei rapporti tra Dipartimenti e Scuole.
- Flessibilità nell'uso delle strutture.
- Presenza degli spazi per la terza missione.
- Differenziazione gestionale tra manutenzioni urgenti e manutenzioni programmate.
- Riorganizzazione logistica degli interventi di manutenzione.
- Concessione degli spazi universitari per manifestazioni, eventi, attività sponsorizzate.

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore
Os.III.1 Valorizzare il patrimonio culturale di Ateneo	Az.III.1.1 Sviluppo di progetti e azioni comunicative atte a valorizzare il patrimonio culturale di Ateneo	I.III.1.1a Numero di progetti realizzati e tempi di realizzazione
		I.III.1.1b Numero di iniziative comunicative per tipologia
	Az.III.1.2 Incremento della fruizione del patrimonio anche per lo sviluppo della ricerca	I.III.1.2a Percentuale di incremento della fruibilità del patrimonio (allungamento orario fruizione, nuove aperture, recuperi, ...)
		I.III.1.2b Percentuale di incremento del numero di fruitori del patrimonio
	Az.III.1.3 Potenziamento della competitività nell'attrazione di risorse	I.III.1.3 Numero e valore delle risorse attratte

<b>Os.III.2</b> <b>Razionalizzare e riqualificare gli spazi</b>	Az.III.2.1 Potenziamento delle strutture di supporto (laboratori, biblioteche e sale studio), facilitare l'accesso e la fruibilità	I.III.2.1a Grado di soddisfazione degli utenti degli spazi destinati alle attività istituzionali
		I.III.2.1b Aumento di capienza conseguito dal potenziamento delle strutture di supporto e dagli interventi per favorire l'accessibilità
	Az.III.2.2 Ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi destinati ai servizi all'utenza ed alle attività studentesche	I.III.2.2 Grado di soddisfazione risultante dai questionari compilati dagli studenti
	Az.III.2.3 Distinzione tra azione di manutenzione programmata e straordinaria	I.III.2.3 Numero di interventi di manutenzione programmata
<b>Os.III.3</b> <b>Potenziare gli spazi per la terza missione</b>	Az.III.3.1 Censimento degli spazi a disposizione per la terza missione e individuazione di nuovi, anche favorendo la flessibilità dell'uso degli spazi tra le tre missioni	I.III.3.1a Percentuale di strutture (Dipartimenti e Scuole) che si sono dotate di spazi appositi
		I.III.3.1b Numero di eventi realizzati nelle strutture centrali e periferiche
<b>Os.III.4</b> <b>Apertura degli spazi al tessuto cittadino e alla società civile</b>	Az.III.4.1 Adozione di un "Regolamento per la concessione degli spazi universitari a manifestazioni, eventi, attività sponsorizzate"	I.III.4.1 Numero di manifestazioni, eventi, attività sponsorizzate

# 4. Azioni di controllo e presidi politici a garanzia della realizzazione del Piano

## Presidio Politico

Il Presidio dell'intero Piano è affidato alla responsabilità politica, collegiale e solidale, dell'intera squadra di governo. Sulle singole missioni strategiche, come sotto rappresentate, vi è uno specifico presidio assegnato dal Rettore a ciascun Pro-Rettore o Delegato, coerentemente alle funzioni ad essi affidate.

	Missioni Strategiche	Presidio Politico
1.	L'offerta formativa e il diritto allo studio	Pro-Rettore Vicario con delega all'innovazione della didattica di concerto col Delegato al Dottorato per quanto riguarda il terzo ciclo della formazione e col Pro-Rettore alle relazioni internazionali per quanto attiene alla internazionalizzazione nell'offerta formativa
2.	La ricerca scientifica	Pro-Rettore alla ricerca scientifica nazionale ed internazionale di concerto col Delegato al Dottorato per quanto riguarda la ricerca dei programmi dottorali e col Pro-Rettore alle relazioni internazionali per quanto attiene agli aspetti d'internazionalizzazione della ricerca
3.	Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro	Pro-Rettore al trasferimento tecnologico e ai rapporti col territorio e col mondo delle imprese
4.	L'Ateneo nel mondo	Pro-Rettore alle relazioni internazionali
5.	La comunicazione e la diffusione della cultura universitaria	Pro-Rettore alla comunicazione interna ed esterna e al <i>public engagement</i>
6.	L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	Pro-Rettore alla area medico-sanitaria
I.	Gestione dell'innovazione, valorizzazione risorse umane e politiche del personale	Delegato ai rapporti con la Direzione Generale e Delegato alla programmazione personale docente e risorse
II.	Sostenibilità economica, sociale e ambientale	Delegato al bilancio di concerto con il Delegato alla valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio per quanto e con il Delegato alle relazioni sindacali
III.	Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti	Delegato alla valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo e programmazione dello sviluppo edilizio

## Consultazione, Diffusione e Trasparenza

Il Piano Strategico e le sue fasi di realizzazione saranno oggetto di periodiche comunicazioni e confronti con gli *stakeholders*. In particolare l'iniziale stesura, elaborata e condivisa dalla squadra di governo, è stata diffusa a tutta la Comunità Accademica per la consultazione ed il confronto. Tale fase è confluita in un'assemblea generale di tutto l'Ateneo, a seguito della quale è stata varata la bozza definitiva del suddetto Piano. Quest'ultima è stata sottoposta al parere del Senato Accademico e alla approvazione del Consiglio di Amministrazione in data 22.12.2015, contestualmente al Bilancio di Previsione che ne recepisce alcuni indirizzi. Quindi a gennaio 2016 il testo definitivo è stato inviato al Nucleo di Valutazione e infine ne verrà data ampia diffusione. Il Piano verrà

tradotto anche in lingua inglese, pubblicato sul sito d'Ateneo e costituirà la piattaforma per l'elaborazione del primo Piano Integrato d'Ateneo 2016-2018.

## Monitoraggio

Il Piano Strategico sarà oggetto di monitoraggio, volto a valutare il livello di realizzazione degli obiettivi attraverso la misurazione dei relativi indicatori. La rilevazione di questi ultimi è affidata all'Area della Programmazione, Organizzazione e Controllo che fornirà gli elementi di supporto per il monitoraggio in sede politica.

Le fasi del monitoraggio prevedono:

- il consolidamento a gennaio 2016 degli indicatori adottati,
- l'analisi dell'andamento semestrale al 30 giugno di ogni anno,
- la relazione annuale per la valutazione di periodo.

Il monitoraggio sarà supportato dalle analisi dei dati realizzate ad opera dell'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo.

Le azioni di monitoraggio vengono effettuate secondo quanto sinteticamente esposto al cronoprogramma seguente.

Cronoprogramma delle azioni di monitoraggio e pianificazione del Piano Strategico									
	2016			2017			2018		
	Gennaio	Giugno	Dicembre	Gennaio	Giugno	Dicembre	Gennaio	Giugno	Dicembre
Monitoraggio iniziale di periodo: check point sugli indicatori e redazione di tavola sinottica									
Redazione di breve report di confronto fra indicatori e stato di avanzamento delle azioni									
Valutazione annuale del Piano con relazione circostanziata									
Comunicazione in CdA dell'esito della Valutazione annuale									

La validità del Piano è relativa al triennio 2016-2018. Al termine di ciascun anno, sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi, il Piano potrà essere integrato o modificato aggiornandolo alle istanze o esigenze emerse. In particolare, ogni anno nel bilancio di previsione dell'anno successivo sarà attentamente commisurata la sostenibilità economica delle azioni strategiche, eventualmente ridefinendo obiettivi che possano essere in armonia con le risorse finanziarie attribuibili.