



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

PIANO STRATEGICO 2019 | 2021

PIANO STRATEGICO 2019 | 2021



INDICE

PRINCIPI GENERALI, IDENTITÀ, VALORI E CONTESTO	5
Presentazione	
Le idee forza	
L'ateneo in cifre	
Il sistema di assicurazione della qualità	
Sviluppo e crescita sostenibile	
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE	13
Le tappe della pianificazione	
Politiche di bilancio	
ANALISI E ASSETTO STRATEGICO	17
Analisi SWOT	
Assetto, albero e mappa strategica	
OBIETTIVI DIPARTIMENTALI	37
Gli obiettivi delle strutture dipartimentali: verso una pianificazione diffusa	
MONITORAGGIO	39



Presentazione

Il Piano Strategico 2019-2021 ribadisce l'impostazione assunta tre anni or sono: quella di un Ateneo proiettato verso le grandi sfide di un mondo sempre più complesso, pronto a essere fucina di un pensiero innovativo, fortemente aderente alla contemporaneità per risultare sempre vivo e dinamico.

Le Università devono farsi trovare pronte a recepire le istanze di cambiamento imposte dal costante e rapido mutamento della società, rispondendo alle esigenze che il Paese propone; ma devono anche essere capaci di sviluppare pensieri e idee innovative, prevenendo o almeno intercettando le domande fondamentali, al fine di orientare adeguatamente la ricerca, i percorsi formativi e la terza missione.

Con il presente Piano Strategico l'Ateneo fiorentino intende rispondere a questa esigenza, individuando le principali linee strategiche in coerenza con una visione di università immersa nella contemporaneità e delineando obiettivi che siano dotati di pragmatico realismo.

Il Piano Strategico si articola in un albero a sei rami (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, comunicazione e *public engagement*, rapporti col sistema sanitario regionale) e due radici (valorizzazione delle risorse umane e infrastrutture, patrimonio edilizio). Ogni ramo e ogni radice presenta obiettivi strategici declinati in obiettivi di base, per ciascuno dei quali si prefirano indicatori con opportuna metrica, valori obiettivo da raggiungere e relativa allocazione di

risorse economiche. Il Piano poggia su una base di valori declinati come idee-forza.

Il punto forte della didattica consiste in un'energica politica di diritto allo studio, che si concretizza attraverso misure reali per l'accesso dei meno abbienti e in un'offerta formativa ricca di innovazione e in grado di confrontarsi positivamente con le esigenze del mercato del lavoro. A fronte di ciò si ritiene di prestare particolare attenzione alla qualità dei docenti che entrano nel corpo accademico, con la finalità di reclutare personale attento al proprio compito formativo e aperto all'aggiornamento continuo delle metodologie didattiche. Altrettanto importante deve essere l'impegno per le infrastrutture - biblioteche, laboratori, aule - la cui qualità risulta determinante per rispondere ai bisogni degli studenti e all'esigenza di una formazione di elevato livello.

La ricerca è il fulcro attorno a cui si può costruire un'alta formazione di qualità: è indispensabile un grande impulso per incentivare sotto ogni aspetto le attività di ricerca, sempre più connotate dal reciproco confronto su scala nazionale e internazionale. La ricerca, per sua natura universale e globale, richiede infatti processi di apertura al mondo e una visione internazionale in grado di stabilire una fitta rete di collaborazioni e condivisioni con le più importanti Istituzioni di ricerca operanti nei cinque continenti.

Un Ateneo al passo con l'evoluzione rapida della società e del mondo del lavoro deve essere in grado di trasferire la ricerca nel contesto

socio-economico in cui opera. Al fine di conseguire questo obiettivo e adempiere alla sua terza missione, l'Ateneo si prefigge di istituire una fitta e intensa collaborazione con tutte le strutture private e pubbliche che costituiscono lo scheletro dello sviluppo economico del Paese. Mantenendo il carattere etico e indipendente della ricerca, l'Università deve essere pronta a rispondere alle domande che provengono dal territorio, disseminando le nuove idee e i risultati che sono frutto dei suoi studi.

Didattica, ricerca, terza missione costituiscono la triade di riferimento non solo per la forma-

zione dei nostri giovani, ma anche come motore di progresso delle comunità che si avviano a disegnare questo terzo millennio: la grande sfida di un Ateneo è quella di mettere al centro della sua politica il servizio pubblico, la ricerca disinteressata e animata dall'unico fine di ampliare la conoscenza, la volontà di trasferire capillarmente il sapere senza dogmi con sensibilità e umiltà - doti, queste, che devono sempre caratterizzare il lavoro scientifico del professore universitario

Il Rettore
Luigi Dei

Le idee forza

Il Piano Strategico 2019-2021 dell'Università di Firenze è l'atto attraverso cui si disegnano, secondo la cultura del miglioramento continuo, obiettivi strategici e di base, al fine di proiettare l'Ateneo per gli anni a venire nelle sue tre missioni: la didattica, la ricerca e il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione nella società.

La sua realizzazione si fonda su un'idea inclusiva di comunità accademica; pertanto, la volontà di contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici deve interessare capillarmente tutte le componenti del sistema universitario.

Il Piano Strategico si fonda su alcune idee-forza che ne determinano la cornice di riferimento valoriale. Tali idee fondano i presupposti per la progettazione, a diversi livelli, della sua struttura: gli obiettivi strategici, gli obiettivi di base, gli indicatori quantitativi con le rispettive metriche e quelli meramente qualitativi, i valori obiettivo che il Piano si prefigge di conseguire.

Le idee-forza che rappresentano il riferimento per gli orientamenti del Piano sono riassumibili nei seguenti punti:

PARI OPPORTUNITÀ

fra uomini e donne a ogni livello

TRASPARENZA

nelle azioni di governo con condivisione delle scelte attraverso percorsi di reale democrazia

VALUTAZIONE,

paradigma irrinunciabile per definire il merito, a garanzia della qualità cui aspirare

CENTRALITÀ DELLO STUDENTE,

destinatario ma anche attore protagonista nella costruzione di un progetto di Ateneo

IDEA DI COMUNITÀ ACCADEMICA DI PARI

in cui ciascuno concorre, con la propria professionalità, alla realizzazione degli obiettivi strategici

INNOVAZIONE TECNOLOGICA DIGITALE,

quale imprescindibile contesto in cui perseguire gli obiettivi del Piano Strategico

FORMAZIONE CONTINUA

del personale per garantire competenze adeguate a rispondere alle nuove sfide e per stimolare le intelligenze

PARI DIGNITÀ DELLE TRE MISSIONI

e loro convergenza verso un solo obiettivo comune: la conoscenza e l'innovazione come asse strategico per la crescita e il progresso

ARMONIOSA CONVIVENZA DELLE DIVERSE DISCIPLINE

e loro interconnessione, anche sulla base di percorsi interdisciplinari sempre più cogenti

INTERNAZIONALIZZAZIONE

coerente per le varie discipline, quale motore di apertura al mondo globalizzato

CONOSCENZA E SAPERE

quali strumenti indispensabili per rispondere tempestivamente alle sfide provenienti dalla società

UNIVERSITÀ COME FABBRICA PUBBLICA DI IDEE E PENSIERO,

interconnessa con il tessuto socio-economico, ma anche creatrice di conoscenza guidata dalla pura curiosità

MULTICULTURALITÀ

intesa come multilinguismo e multietnicità, per un mondo socialmente coeso

NUOVI ASSETTI ASSISTENZIALI

a supporto di attività didattiche e di ricerca in ambito sanitario, coerenti col variato assetto normativo

EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

quale principio fondativo su cui le azioni di governo si esplicano

SEMPLIFICAZIONE, EFFICACIA, EFFICIENZA

di un'azione proiettata verso il futuro, armonizzata con la natura di pubblica amministrazione dell'università

COERENZA

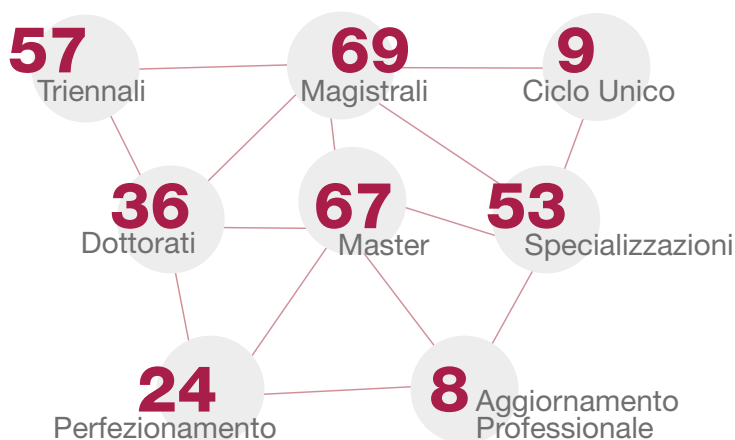
fra Piano Strategico e Piano delle Performance della tecnostuttura nella formulazione del Piano Integrato d'Ateneo

L'ateneo in cifre

organizzazione



offerta formativa



ricerca

989
Progetti nazionali e internazionali presentati

23 M€
Valore finanziato

173.885
Prodotti della ricerca su FLORE

859
Assegni di ricerca

121
Brevetti attivi

55
Laboratori congiunti

7
Centri di Competenza

11
Cluster tecnologici nazionali

Oltre 10M€
Entrate per attività di trasferimento

studenti e laureati



	% occupazione post-laurea UNIFI	% occupazione post-laurea media italiana
Laurea Triennale	49,1%	45,2%
Laurea Ciclo Unico	66,2%	57,8%
Laurea Magistrale	76,3 %	73,0%

Laureati 2016 occupati a 1 anno dalla laurea

internazionalizzazione

21
CdS
a doppio
titolo

2
CdS
a titolo
congiunto

9
CdS
in lingua
inglese

900
Studenti
Erasmus
in entrata
2017/18

1.255
Studenti
Erasmus
in uscita
2017/18

personale

Personale*
368 PO
754 PA
261 RU
144 RTDa
138 RTDb
79 CEL
1.487 PTA (di cui 72 a TD)

*situazione al 31 dicembre 2018

posizionamento

	Posizionamento	Quota sul sistema
Ammontare contribuzione studentesca	8°	2,9%
Politiche reclutamento (IRAS2 VQR 2015-2017)	8°	4,0 %
Valore FFO assegnato	7°	3,4 %
Qualità della ricerca (IRFS VQR 2011-2014)	7°	3,6 %
Studenti entro il I anno fc	7°	3,5 %
Dipartimenti di eccellenza	4°	5,1%

Posizionamento e quota sul sistema rispetto agli altri Atenei italiani - 2018

Il sistema di assicurazione della qualità

La valutazione costituisce ormai parte integrante del sistema universitario: è condizione imprescindibile per una corretta restituzione dei risultati conseguiti alla cittadinanza, in stretta relazione con il servizio pubblico che viene loro offerto. Non esiste attività legata alle tre missioni dell'Ateneo che non sia soggetta a una costante valutazione: interna, come percorso di autovalutazione grazie ai presidi a essa deputati, ed esterna grazie alle procedure messe in atto dall'ANVUR. La valutazione va di pari passo con la trasparenza, la quale rende il percorso valutativo disponibile per l'intera comunità: tanto per i portatori d'interesse quanto per la cittadinanza nel suo complesso.

Per assicurare la qualità delle varie azioni strategiche previste dal piano triennale è il Piano Strategico medesimo che individua, costruisce, mette a punto e realizza gli adeguati strumenti di monitoraggio e valutazione delle varie attività, con la precisa finalità di perseguire il miglioramento continuo. A tal fine risulta fondamentale sia il percorso di autovalutazione sia l'interazione costruttiva e collaborativa con i valutatori esterni durante i percorsi di accreditamento ANVUR.

Su questo tema dell'autovalutazione e dell'assicurazione della qualità, l'Ateneo si muoverà su tre piani distinti, ma convergenti verso l'unico fine del miglioramento continuo: la valorizzazione degli Organi preposti al monitoraggio e controllo (Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità e Commissioni Didattiche Paritetiche), l'attenzione alle criticità segnalate da parte delle strutture periferiche e degli Organi di governo centrali e infine la costante sensibilizzazione sul tema a livello di singole persone.

Tenuto conto che valutazione, trasparenza e assicurazione della qualità sono principi irrinunciabili per l'azione di governo di un Ateneo, la valen-

za trasversale degli stessi è a monte di qualsiasi strategia di governo si voglia mettere in atto. È a tali principi che debbono dunque ispirarsi i comportamenti e le azioni messe in atto, in armonia con gli obiettivi prefissati. Affinché l'assicurazione della qualità possa compiutamente realizzarsi è altresì indispensabile una stretta interazione fra il Presidio della Qualità, il Nucleo di Valutazione, le Commissioni Didattiche Paritetiche e gli Organi di governo dell'Ateneo.

Sviluppo e crescita sostenibile

L'Università di Firenze si impegna a consolidare e sviluppare i propri programmi di governo assicurando la sostenibilità economica, sociale e ambientale del proprio operato e progettando le sue azioni future a partire dai principi di sostenibilità.

L'Ateneo, pertanto, promuoverà, implementerà e affinerà strategie di sviluppo sostenibile integrato nel suo tendere verso un'equità di tipo intergenerazionale, che non solo migliori l'ambiente universitario, ma innalzi anche la qualità della vita della cittadinanza, con particolare riferimento:

- alla partecipazione dei principali portatori di interesse ai processi decisionali;
- alla prevenzione della corruzione;
- al contrasto a ogni tipo di discriminazione e alla promozione delle pari opportunità;
- all'accessibilità ai locali dell'Ateneo, in particolare per le persone diversamente abili;
- alla tutela della sicurezza dell'ambiente di lavoro;
- alla mobilità sostenibile del personale e degli studenti;
- alla gestione del fabbisogno energetico e dei rifiuti;

- al valore aggiunto prodotto e distribuito sul territorio a beneficio dei portatori di interesse;
- all'attenzione ai problemi e ai disagi dei cittadini con l'intento di superare, per quanto possibile, tali ostacoli attraverso la ricerca scientifica, anche tramite una diffusione capillare dei suoi risultati;
- alle attività di divulgazione sui temi della sostenibilità.

Nell'intento di rendere conto dei risultati reputazionali, sociali e ambientali raggiunti, si consoliderà la pratica di redazione del Bilancio Sociale,

già intrapresa nel biennio 2016-2017, utilizzando un set di indicatori conformi alle linee guida internazionali della *Global Reporting Initiative* (GRI). In coerenza con tali finalità e nella prospettiva di un innalzamento delle soglie di sostenibilità raggiunte, nel triennio 2019-2021 si ipotizza di intraprendere un'azione di miglioramento del bilancio sociale volta a rendere quest'ultimo maggiormente coerente con i diciassette obiettivi per lo sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*) delle Nazioni Unite, potenziando anche la fase di coinvolgimento dei portatori d'interesse.



Le tappe della pianificazione

Il Piano Strategico è il documento programmatico che indirizza e orienta le azioni di governo dell'Ateneo verso obiettivi strategici generali in massima trasparenza di operato, promuovendo al contempo la coerenza delle azioni volte al conseguimento di tali obiettivi, sia da parte degli Organi centrali che di quelli decentrati.

Le tappe della pianificazione possono essere così sinteticamente riassunte:

- analisi delle missioni dell'Ateneo, visione di periodo con particolare attenzione al potenziamento delle attività istituzionali primarie di didattica, ricerca e terza missione;
- analisi del posizionamento comparativo (contesto nazionale e internazionale) in funzione dei risultati conseguiti nel recente passato;
- analisi dei principali riscontri formulati dai soggetti preposti alla valutazione interna ed esterna;
- esame delle proiezioni di bilancio e della sostenibilità economica di medio e lungo periodo;
- analisi interna dei punti di forza e debolezza e analisi esterna di opportunità e rischi (analisi SWOT);
- definizione di un assetto strategico e individuazione dei presidi politici di ciascuna missione di governo;
- definizione degli obiettivi strategici e di base in coerenza con quanto emerso durante le fasi di analisi e prima definizione delle misure economiche di sostegno agli obiettivi;
- coinvolgimento delle strutture decentrate nel

processo di pianificazione diffusa e declinazione degli obiettivi generali all'interno di ciascuna struttura;

- definizione di specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo;
- definizione di valori obiettivo da raggiungere al termine del periodo di pianificazione.

La metodologia è stata implementata mediante confronto interno alle componenti della parte politica, orientata e supportata dall'Amministrazione, con il diretto coinvolgimento della Direzione generale.

La concertazione dell'impianto e l'individuazione degli obiettivi, avvenute anche a seguito dei contributi di tutta la comunità accademica, sia nelle forme organizzate esistenti, sia nelle varie situazioni funzionali, sono in linea di continuità e al contempo ottimizzano l'impostazione adottata per la stesura del Piano Strategico 2016-2018. Quest'ultimo si poneva come presupposto di riferimento e accoglimento delle linee del programma elettorale del Rettore che avviava contemporaneamente il suo mandato. L'attuale documento beneficia dell'esperienza, dei risultati raggiunti e, nella semplificazione necessaria, ne propone gli elementi di ulteriore capacità di miglioramento oppure di assestamento.

Costituisce elemento di evoluzione del presente Piano Strategico il coinvolgimento diretto delle Strutture, non solo nella fase consultiva, ma anche nella fase della coerente declinazione delle linee di Piano nelle strutture decentrate.

Tale coinvolgimento diretto, non ancora maturato all'atto della redazione del precedente Piano Strategico, aveva comunque trovato collocazione per la prima volta, almeno parzialmente, nel Piano Integrato 2018-2020 quale presupposto di riferimento per la valutazione delle *performance*. La dimensione del negoziato politico inerente la verifica della coerenza fra le linee programmatiche centrali e le linee di sviluppo delle strutture troverà invece spazio in un *annesso*, che raccoglierà i correlati Piani Strategici di struttura.

Secondo l'iter seguito in precedenza, il Consiglio di Amministrazione, il Senato Accademico, i Consigli di Dipartimento e tutti gli Organi statutari hanno accompagnato e stimolato interamente il percor-

so, fino all'approvazione definitiva del Piano Strategico da parte degli Organi accademici. Tutte le parti in causa continueranno a valutarne l'andamento per tutta la sua durata.

Il Piano Strategico, quindi, individua un nuovo modo di gestire l'Ateneo, basato su una pianificazione soggetta a monitoraggio periodico. A tal fine si utilizzano indicatori misurabili, confrontabili e riconducibili a precisi presidi politici, con condivisione e armonizzazione di tutte le strutture di articolazione interna intorno agli obiettivi comuni. Si intende così favorire in maniera immediata e diretta la trasparenza e l'informazione verso i portatori di interesse.

Politiche di bilancio

Il sistema dei bilanci di Ateneo (budget, bilancio unico di esercizio e bilancio consolidato) è il punto di riferimento per la programmazione, la gestione, la valutazione e la rendicontazione economico-finanziaria.

La pianificazione strategica, declinata in termini quantitativo-monetari all'interno del budget annuale e triennale, si compone di schemi e relazioni conformi alla normativa vigente.

Nel punto 4 della Nota Illustrativa del Bilancio Unico di Ateneo - Previsione 2019 sono rappresentate le linee di finanziamento in diretta attuazione degli obiettivi del Piano Strategico 2019-2021 in corso di elaborazione, da leggersi in coerenza con i seguenti piani attualmente vigenti: Piano edilizio, Piano della formazione, Piano della comunicazione, Piano dell'internazionalizzazione.

L'Ateneo assicura altresì il perseguimento degli obiettivi della programmazione triennale prevista dalla legge 43/2005, in coerenza con le politiche nazionali di sviluppo del sistema universitario.

La pianificazione strategica e il relativo dato previsionale, superando la logica del trascinarsi storico, hanno valorizzato i programmi oggetto di interventi delle sei missioni strategiche, anche in seguito ai monitoraggi effettuati in corso d'esercizio e all'analisi degli scostamenti fra budget e consuntivo.

Questi interventi riguardano in particolare il sostegno alla ricerca scientifica, all'offerta formativa e al diritto allo studio, all'internazionalizzazione, alla valorizzazione e gestione del patrimonio edilizio e alla comunicazione e diffusione della cultura universitaria.

La redazione del budget si ispira, inoltre, a obiettivi strategici deliberati dagli Organi che rappresentano politiche generali di sostenibilità prospettica. A titolo esemplificativo, con riferimento al principale onere d'esercizio, cioè il costo del perso-

nale, il rispetto della sostenibilità economico-finanziaria avviene:

- mantenendo l'incidenza del costo del personale dell'Ateneo sull'onere per il personale di tutte le Università pubbliche il più possibile allineata con l'analogo peso che l'Ateneo ha nell'assegnazione del FFO nazionale e, al suo interno, nel costo standard per studente;
- perseguendo l'armonica articolazione nelle diverse categorie del personale (tecnico-amministrativo, CEL, docente e ricercatore) e nelle relative fasce o ruoli.

I bilanci unici previsionali sono, altresì, il frutto del consolidamento delle ipotesi di budget effettuate dalle strutture dotate di autonomia gestionale e dalle aree dirigenziali, secondo quanto previsto dal regolamento interno di amministrazione, finanza e contabilità.

In una logica di sostenibilità prospettica e tenuto conto del crescente coinvolgimento delle strutture periferiche nel processo di pianificazione, programmazione e controllo, l'Ateneo coordina la redazione dei budget delle singole strutture affinché le azioni strategiche trovino collocazione nel bilancio preventivo.

Le linee strategiche indicate avranno immediato ancoraggio e declinazione in coerenti obiettivi di struttura dipartimentali, rispondendo così a un modello fondato sulla convergenza e la coesione. Modello che mira a costruire una piattaforma di confronto sugli obiettivi più importanti proposti dai dipartimenti a sostegno degli indirizzi generali.

punti di forza

- Duratura ed equilibrata gestione economica che favorisce la formulazione di obiettivi di crescita anche di medio-lungo periodo
- Crescente attenzione alla sostenibilità degli studi sia in termini di agevolazioni economiche che di fruizione di servizi interni, metropolitani e di diritto allo studio
- Razionalizzazione dell'assetto dipartimentale per favorire progettazioni scientifico-culturali di più ampio respiro
- Elevato posizionamento dell'Ateneo nei settori istituzionali, nel contesto nazionale e nello specifico contesto del centro Italia
- Crescente attenzione ai temi della Qualità come leva per il miglioramento delle attività istituzionali e dei servizi, anche mediante un sistema capillare di referenti AQ
- Significative capacità di attrazione di risorse di finanziamento per la ricerca
- Recenti manovre di reclutamento con significativo innalzamento dei livelli qualitativi della ricerca
- Elevata capillarizzazione dell'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita
- Sviluppo degli interventi sulle infrastrutture per un migliore supporto alle missioni

opportunità

- Significativo rilancio degli accordi sul territorio che garantiscono agli studenti la fruizione di servizi regionali e di una mobilità snella e sostenibile
- Revisione dell'assetto dei servizi regionali per la salute che coinvolge le strutture d'Ateneo di ambito biomedico e offre un volano di crescita diffusa
- Disponibilità di maggiori informazioni di confronto, nazionali e internazionali, che garantiscono processi di miglioramento sempre più consapevoli e mirati
- Crescente attenzione ai temi della sostenibilità che introduce il contesto accademico in una vasta rete di relazioni e sinergie virtuose, soprattutto per le competenze e capacità intrinseche nelle attività di ricerca e formazione
- Partecipazione alla stesura del Piano Strategico Metropolitano che consente all'Ateneo di implementare sinergie e potenziamenti di respiro territoriale

punti di debolezza

- Complesse caratteristiche del patrimonio immobiliare e mobiliare che richiedono adattamenti delle attività anche in edifici di interesse storico-artistico e in ambiti della città a forte interesse turistico-culturale
- Persistenza di abbandoni e ritardi nelle carriere degli studenti
- Sistema di responsabilità frammentato sia a livello centrale che decentrato
- Sistema di monitoraggio dei processi di qualità della ricerca e terza missione da completare e sperimentare
- Supporto trasversale alle attività progettuali di professori e ricercatori da potenziare

minacce

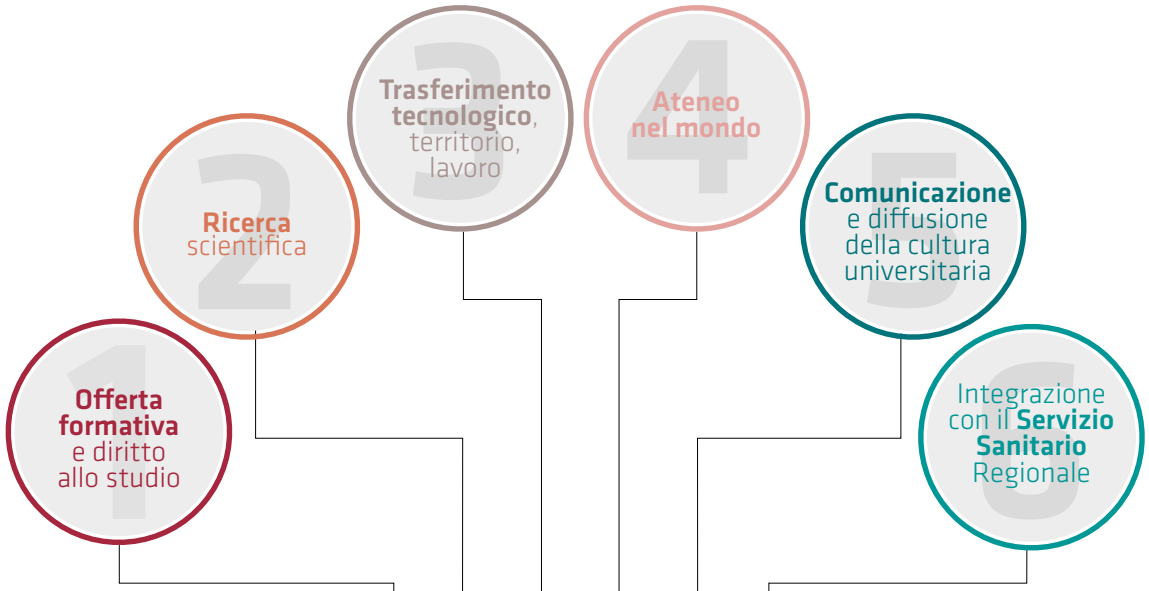
- Mancanza di un piano strutturale di finanziamenti pubblici che garantisca certezza degli assetti economici anche in un arco temporale di lungo periodo
- Rafforzamento dei vincoli alla spesa e complessità di gestione del sistema degli acquisti per la Pubblica Amministrazione che complicano in maniera significativa l'acquisizione di beni e servizi
- Perdurante ritardo di misure di semplificazione amministrativa che valorizzano l'autonomia universitaria
- Saturazione del fabbisogno finanziario nell'ultimo biennio e conseguente limite alla possibilità di attingere a risorse proprie sia per spesa corrente sia per investimenti
- Assenza di accordi di programma MIUR per favorire gli investimenti edilizi che costituisce un freno inevitabile a una massiva e capillare riqualificazione degli spazi
- Debole ripresa economica degli ultimi anni, problematiche del debito pubblico e sottodimensionamento degli investimenti pubblici in tema di formazione e istruzione superiore rispetto alle medie dei paesi UE e OCSE: ostacoli all'ingresso di nuovi studenti e all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, nonostante le elevate competenze e capacità acquisite
- Limiti previsti dal legislatore all'acquisizione e al mantenimento di partecipazioni in enti terzi di varia natura giuridica, anche in presenza di finalità istituzionali strettamente connesse con le missioni tipiche degli Atenei pubblici

Analisi SWOT

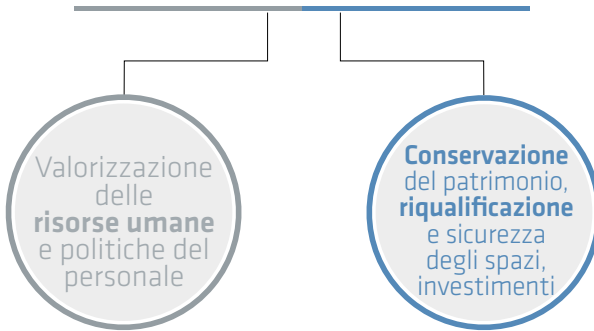
Definire una traiettoria di crescita per l'Ateneo significa innanzitutto comprendere la realtà entro cui l'organizzazione è inserita e le risorse di cui dispone per operare. Per questo il Piano Strategico muove i suoi passi da una fase di analisi di posizionamento, per la quale sono state impiegate le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

- le Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle università statali italiane (novembre 2018);
- la Nota di indirizzo ANVUR per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020 delle università statali italiane (27 dicembre 2017);
- 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;
- il confronto con le altre università basato sull'analisi dei *ranking* nazionali e internazionali;
- le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

MISSIONI STRATEGICHE



ALBERO STRATEGICO
2019 | 2021



GOVERNO DELLE RISORSE

Assetto, albero e mappa strategica

Il Piano Strategico definisce la traiettoria di sviluppo verso un nuovo assetto dell'Ateneo, maggiormente aderente e coerente al ruolo istituzionale rivestito e alle attese dei portatori di interesse. È attraverso il Piano che si rende praticabile un nuovo paradigma di sviluppo, in grado di affrontare un futuro di crescente complessità e di rispondere concretamente alle domande e alle esigenze più diversificate dell'utenza e della società intera. Per questo motivo il percorso verso la costruzione del nuovo assetto strategico è necessariamente accompagnato da una consapevole azione di governo, posizionata sugli assi portanti delle strategie per la crescita. Nella messa a fuoco e definizione delle missioni strategiche è fondamentale quindi il riferimento ai presidi politici. Assumono rilievo gli assi sui quali è impostata l'azione di mandato del Rettore e il sistema di specificazione delle deleghe e della cooperazione costituita: "Offerta formativa e diritto allo studio", "Ricerca scientifica", "Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro", "Ateneo nel mondo", "Comunicazione e diffusione della cultura universitaria", "Integra-

zione con il Servizio Sanitario Regionale". Ciascun asse è riconducibile a una specifica responsabilità di governo del Rettore e del Prorettore di riferimento.

Per il raggiungimento delle specifiche missioni strategiche sono messe in campo misure organizzative che potenzino il sistema delle risorse umane e materiali. La "Valorizzazione delle risorse umane e politiche per il personale" e la "Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti" sono dunque azioni strategiche funzionali alla realizzazione delle missioni istituzionali.

Il Piano Strategico 2019-2021 viene pertanto disegnato conservando la struttura ad albero che rende evidente le peculiarità di ciascuna linea strategica: i rami dell'albero rappresentano le missioni che hanno dirette ricadute sulle finalità istituzionali dell'Ateneo, mentre le radici includono le azioni strategiche relative al governo delle risorse, da cui dipende il funzionamento del sistema complessivo.

1 Offerta formativa e diritto allo studio

2 Ricerca scientifica

3 Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro

4 Ateneo nel mondo

5 Comunicazione e diffusione della cultura universitaria

6 Integrazione con il Servizio Sanitario Regionale

Offerta formativa e diritto allo studio

responsabile

Prorettore Vicario con delega all'innovazione della didattica in

concerto con il Prorettore alle relazioni internazionali e il Delegato al Dottorato

obiettivi strategici

- Garantire l'efficacia dell'offerta formativa
- Consolidare le politiche per il diritto allo studio
- Consolidare le iniziative di orientamento

➤ Garantire l'efficacia dell'offerta formativa

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione dell'efficacia e della qualità delle attività formative	Abbandoni	$[\text{Numero di iscritti ai corsi di studio nell'A.A. } (x-1)/x \text{ che non hanno rinnovato l'iscrizione nell'A.A. successivo}] / [\text{Numero di iscritti nell'A.A. } (x-1)/x] * 100$	Riduzione rispetto al valore medio del triennio precedente
	Studenti nella durata normale del corso aumentata di uno (regolari+1)	$[\text{Numero di iscritti ai corsi di studio nell'A.A. } (x-1)/x \text{ con massimo un anno di ritardo}] / [\text{Numero di iscritti nell'A.A. } (x-1)/x] * 100$	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	Studenti che hanno conseguito almeno 40 CFU	$[\text{Numero di iscritti ai corsi di studio nell'A.A. } (x-1)/x \text{ che, nell'anno solare } x \text{ successivo all'iscrizione, hanno conseguito almeno 40 CFU}] / [\text{Numero di iscritti nell'A.A. } (x-1)/x] * 100$	Mantenimento del valore medio del triennio precedente

	Immatricolati (L e LMCU) e iscritti al I anno LM	$\frac{[\text{Numero di immatricolati e di iscritti al I anno di una laurea magistrale nell'A.A. } (x-1)/x]}{[\text{Numero di iscritti nell'A.A. } (x-1)/x]} * 100$	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Innovazione delle metodologie didattiche	Insegnamenti erogati in modalità mista	Numero di insegnamenti erogati in modalità mista	Incremento del valore medio del triennio precedente

➔ Consolidare le politiche per il diritto allo studio

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione delle misure per il sostegno al diritto allo studio	Esoneri (totali e parziali)	Numero di studenti esonerati totalmente o parzialmente dalle tasse universitarie	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	Servizi aggiuntivi a favore degli studenti	Numero di servizi aggiuntivi a favore degli studenti	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione delle opportunità di formazione per particolari categorie di studenti	Studenti part-time	$\frac{[\text{Numero di iscritti part-time ai corsi di studio nell'A.A. } (x-1)/x]}{[\text{Numero di iscritti nell'A.A. } (x-1)/x]} * 100$	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	Misure di sostegno a favore di studenti con particolari esigenze	Numero di misure di sostegno a favore di studenti con disabilità, in stato di detenzione, giovani genitori, ...	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Avvio di un sistema di accoglienza per i dottorandi	Avvio di un sistema di accoglienza per i dottorandi	Avvio sistema di accoglienza per i dottorandi	Vero

➔ Consolidare le iniziative di orientamento

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione delle iniziative di orientamento in ingresso	Iniziative di orientamento in ingresso	Numero di iniziative di orientamento in ingresso	Incremento del valore medio del triennio precedente
	Studenti fruitori del servizio di orientamento	Numero di studenti fruitori del servizio di orientamento	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione delle iniziative di orientamento in itinere	Tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	Numero di tutor dedicati al supporto della didattica in itinere	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	Laureati in corso	$\frac{[\text{Numero di laureati dell'anno solare } x \text{ nella durata normale del corso}]}{[\text{Numero di laureati dell'anno solare } x]} * 100$	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Incremento delle opportunità di acquisizione delle competenze trasversali	Iniziative destinate a studenti e dottorandi per l'acquisizione di competenze trasversali	Numero di iniziative destinate a studenti e dottorandi per l'acquisizione di competenze trasversali	Incremento rispetto al triennio precedente

1
Offerta
formativa
e diritto
allo studio

2
**Ricerca
scientifica**

3
Trasferimento
tecnologico,
territorio,
lavoro

4
Ateneo
nel mondo

5
Comunicazione
e diffusione
della cultura
universitaria

6
Integrazione
con il Servizio
Sanitario
Regionale

Ricerca scientifica

obiettivi strategici

- Migliorare la qualità e la produttività della ricerca
- Promuovere la formazione e valorizzazione dei migliori talenti
- Potenziare la competitività nell'attrazione di risorse

responsabile

Prorettore alla ricerca scientifica nazionale e internazionale di concerto con il Prorettore alle relazioni internazionali e il Delegato al Dottorato

➔ Migliorare la qualità e la produttività della ricerca

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione della produzione scientifica dei docenti	Prodotti di ricerca per docente	[Numero di prodotti valutabili nella VQR/ASN] / [Numero dei docenti]	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Rafforzamento della qualità della produzione scientifica dei collegi di dottorato	Peso della produttività scientifica dei collegi su base nazionale	[Produttività scientifica dei collegi di dottorato di UNIFI] / [Peso dell'Ateneo]	Incremento del valore medio del triennio precedente
Monitoraggio della produzione scientifica dei neo-assunti/promossi	Produttività dei neoassunti o promossi rispetto al resto del corpo docente	[Numero medio di prodotti valutabili nella VQR/ASN dei neoassunti o promossi (da t-3 a t-1 per anno t)] / [Numero medio di prodotti valutabili nella VQR/ASN del resto dei docenti]	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Completamento e sperimentazione del sistema di monitoraggio della qualità, dell'entità e degli esiti della ricerca	Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	Realizzazione del sistema di monitoraggio	Vero

➔ Promuovere la formazione e valorizzazione dei migliori talenti

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione del dottorato di ricerca	Investimento complessivo per il dottorato di ricerca	[Numero dottorandi totali] / [Numero docenti]	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione delle posizioni successive al dottorato (Assegnisti)	Assegni di ricerca per docente	[Numero assegni di ricerca] / [Numero docenti]	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione reclutamento e progressioni	Neoassunti o promossi responsabili di progetti competitivi	[Numero di neoassunti o promossi (da t-3 a t-1 per anno t) responsabili di progetti competitivi con incassi nell'anno t] / [Numero di neoassunti o promossi nello stesso periodo] * 100	Incremento del valore medio del triennio precedente

➔ Potenziare la competitività nell'attrazione delle risorse

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione degli investimenti per attrezzature e piattaforme a supporto della ricerca	Investimenti in attrezzature di ricerca	Ammontare dello stanziamento con fondi di Ateneo per l'acquisto di attrezzature scientifiche e piattaforme	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Miglioramento della capacità di attrazione dei fondi di ricerca nei bandi competitivi	Progetti nazionali e internazionali competitivi	[Numero dei progetti di ricerca competitivi] / [Numero docenti]	Incremento del valore medio del triennio precedente

1
Offerta
formativa
e diritto
allo studio

2
Ricerca
scientifica

3
Trasferimento
tecnologico,
territorio,
lavoro

4
Ateneo
nel mondo

5
Comunicazione
e diffusione
della cultura
universitaria

6
Integrazione
con il Servizio
Sanitario
Regionale

Trasferimento tecnologico, territorio, lavoro

obiettivi strategici

- Promuovere la formazione al lavoro, lo sviluppo dell'occupabilità, la generazione di intraprendenza
- Potenziare la collaborazione con le istituzioni, le imprese, il territorio per valorizzare l'innovazione

responsabile

Prorettore al
trasferimento
tecnologico e ai
rapporti col territorio
e col mondo
delle imprese

➔ Promuovere la formazione al lavoro, lo sviluppo dell'occupabilità, la generazione di intraprendenza

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione delle competenze trasversali per lo sviluppo dell'occupabilità di studenti, laureati, dottorandi e dottori di ricerca	Partecipanti a percorsi di formazione per sviluppare le competenze trasversali all'interno dei servizi di <i>Job Placement</i> : educazione alla carriera, formazione al lavoro, incontri con le imprese, sviluppo dell'intraprendenza	Numero partecipanti alle quattro linee di servizi di <i>Job Placement</i> : educazione alla carriera, formazione al lavoro, incontri con le imprese, sviluppo dell'intraprendenza	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione dei percorsi di formazione per lo sviluppo dell'intraprendenza volti a promuovere e rafforzare le dinamiche e le abilità imprenditoriali	Partecipanti coinvolti nei percorsi di formazione dedicati allo sviluppo delle abilità imprenditoriali	Numero partecipanti a corsi: impresa campus, preincubazione	Incremento del valore medio del triennio precedente

➔ Potenziare la collaborazione con le istituzioni, le imprese, il territorio per valorizzare l'innovazione

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione del trasferimento tecnologico a livello locale, nazionale e internazionale anche attraverso la condivisione di Proprietà Intelletuali	Domande di brevetto pubblicate (famiglie)	[Numero di famiglie di invenzioni dei quali risulti inventore almeno un soggetto affiliato all'Ateneo, pubblicate nel periodo] / [Numero di docenti e ricercatori in servizio appartenenti alle aree CUN 1-9, esclusi i ricercatori di tipo A su fondi esterni]	Incremento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione della collaborazione fra il mondo delle imprese e la comunità accademica	Incassi per attività commerciale	[Ammontare totale ricerca conto terzi ex art. 66 (ricerca commissionata)] / [Numero di soggetti affiliati all'Ateneo nelle aree CUN 1-9, esclusi i ricercatori di tipo A su fondi esterni]	Mantenimento del valore medio del triennio precedente



Ateneo nel mondo

obiettivi strategici

- Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo e rafforzare la cooperazione internazionale
- Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

responsabile

Prorettore alle relazioni internazionali di concerto con il Prorettore Vicario con delega all'innovazione della didattica, il Prorettore alla ricerca scientifica nazionale e internazionale e il Delegato al Dottorato

→ Promuovere la competitività internazionale dell'Ateneo e rafforzare la cooperazione internazionale

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Sviluppo della capacità di integrazione nelle reti di ricerca internazionali	Accordi "attivi"	Numero di accordi "attivi", ovvero in cui vi siano state evidenze nell'anno (scambi, iniziative, ...)	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	<i>Visiting professors</i>	Numero di <i>visiting professors</i>	Incremento rispetto al 2018
Sistematizzazione e incremento delle attività di cooperazione allo sviluppo, inclusa la collaborazione con le Istituzioni internazionali	Programmi di scambio culturale con i paesi emergenti e in via di sviluppo	Numero di programmi di scambio culturale con i paesi emergenti e in via di sviluppo	Incremento del valore medio del triennio precedente

→ Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione dei corsi di studio internazionali e loro promozione all'estero, anche aumentando l'offerta formativa in lingua straniera con riferimento a interi corsi di studio, a insegnamenti specifici o a percorsi che portano a doppi titoli o titoli congiunti	Corsi di studio internazionali (in lingua straniera, che rilasciano doppi titoli o titoli congiunti)	$[\text{Numero di corsi di studio internazionali (in lingua straniera, che rilasciano doppi titoli o titoli congiunti)}] / [\text{Numero di scorsi di studio}] * 100$	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	Dottorandi in cotutela e titoli di Dottore Europeo	Numero di dottorandi in cotutela e titoli di Dottore Europeo	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione della mobilità globale di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, nei paesi europei ed extra-europei anche migliorando le loro conoscenze linguistiche (con l'uso di MOOC e didattica frontale)	Studenti internazionali ed Erasmus in entrata	Numero di studenti internazionali ed Erasmus in entrata	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	Laureati con almeno 12 CFU all'estero	$[\text{Numero di laureati dell'anno solare } x \text{ con almeno 12 CFU all'estero}] / [\text{Numero di laureati dell'anno solare } x] * 100$	Incremento rispetto al triennio precedente
	Docenti e tecnici-amministrativi in mobilità	Numero di docenti e tecnici-amministrativi in mobilità in uscita	Incremento del valore medio del triennio precedente
	Studenti in mobilità	Numero di studenti in mobilità (entrata e uscita)	Mantenimento del valore medio del triennio precedente

1
Offerta
formativa
e diritto
allo studio

2
Ricerca
scientifica

3
Trasferimento
tecnologico,
territorio,
lavoro

4
Ateneo
nel mondo

5
**Comunicazione
e diffusione
della cultura
universitaria**

6
Integrazione
con il Servizio
Sanitario
Regionale

Comunicazione e diffusione della cultura universitaria

obiettivi strategici

- Valorizzare la missione culturale e scientifica dell'Ateneo sul territorio
- Consolidare la comunicazione istituzionale

responsabile

Prorettore alla
comunicazione interna
ed esterna e al *public
engagement*

➔ Valorizzare la missione culturale e scientifica dell'Ateneo sul territorio

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione della rete di relazioni con le Istituzioni del territorio e potenziamento delle modalità di disseminazione della conoscenza e dei risultati della ricerca	Iniziative di divulgazione scientifica, culturale e di <i>public engagement</i>	Numero di iniziative di divulgazione scientifica, culturale e di <i>public engagement</i> organizzate dall'Amministrazione Centrale	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Promozione dello sviluppo e dell'istituzionalizzazione delle attività di terza missione/ <i>public engagement</i>	Strumenti realizzati per la rilevazione, il monitoraggio e la valutazione del <i>public engagement</i>	Realizzazione degli strumenti per la rilevazione, il monitoraggio e la valutazione del <i>public engagement</i>	Vero

➔ Consolidare la comunicazione istituzionale

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Valorizzazione delle attività di informazione e comunicazione relative ai temi chiave che definiscono le linee strategiche e le scelte politiche di Ateneo	Iniziative di comunicazione (News del sito di Ateneo, conferenze stampa, comunicati, ...)	Numero di iniziative di comunicazione (News del sito di Ateneo, conferenze stampa, comunicati, ...) organizzate dall'Amministrazione Centrale	Incremento rispetto al triennio precedente
Progettazione della rete dei siti federati di Ateneo in linea con il nuovo sito UNIFI	Progettazione della rete dei siti federati di Ateneo	Realizzazione della rete dei siti federati di Ateneo	Vero

1
Offerta
formativa
e diritto
allo studio

2
Ricerca
scientifica

3
Trasferimento
tecnologico,
territorio,
lavoro

4
Ateneo
nel mondo

5
Comunicazione
e diffusione
della cultura
universitaria

Integrazione
con il **Servizio
Sanitario
Regionale**

Integrazione con il **Servizio Sanitario Regionale**

obiettivi strategici

- Potenziare le interazioni e l'integrazione per ottenere sinergie nell'ambito della didattica e ricerca clinica
- Incrementare le risorse umane e strutturali congiunte per potenziare le attività didattiche, di ricerca e cliniche

responsabile

Prorettore all'area
medico-sanitaria

➔ Potenziare le interazioni e l'integrazione per ottenere sinergie nell'ambito della didattica e ricerca clinica

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Miglioramento della qualità dei percorsi formativi in collaborazione con le AOU e con l'Azienda USL Toscana Centro	Attività di tirocinio svolte in collaborazione con le AOU e dell'Azienda USL Toscana Centro	Numero di attività di tirocinio svolte in collaborazione con le AOU e dell'Azienda USL Toscana Centro	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Potenziamento delle collaborazioni con le AOU e l'Azienda USL Toscana Centro per incrementare l'attività di ricerca e il reperimento di fondi	Pubblicazioni scientifiche congiunte	Numero di pubblicazioni scientifiche congiunte (pubblicate con autori universitari e ospedalieri)	Incremento del valore medio del triennio precedente
	Progetti di ricerca presentati da <i>teams</i> misti	Numero di progetti di ricerca presentati da <i>teams</i> misti (personale universitario e ospedaliero)	Incremento del valore medio del triennio precedente

➔ Incrementare le risorse umane e strutturali congiunte per potenziare le attività didattiche, di ricerca e cliniche

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Reclutamento di docenti e ricercatori secondo un piano concordato con le AOU e con l'Azienda USL Toscana Centro al fine di potenziare le attività cliniche, di ricerca, didattica	Posizioni attivate congiuntamente	Numero di posizioni attivate congiuntamente	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Valorizzazione e miglioramento della qualità delle attività cliniche, di ricerca e didattica mediante razionalizzazione e miglioramento dell'impiego del patrimonio strutturale ed infrastrutturale	Interventi strutturali e infrastrutturali progettati o realizzati sul patrimonio integrato	Numero di interventi strutturali e infrastrutturali progettati o realizzati sul patrimonio integrato	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
	Interventi strutturali e infrastrutturali progettati o realizzati sul patrimonio integrato	Valore degli interventi strutturali e infrastrutturali progettati o realizzati sul patrimonio integrato	Mantenimento del valore medio del triennio precedente

Valorizzazione
delle **risorse**
umane e
politiche del
personale

Conservazione
del **patrimonio**,
riqualificazione
e sicurezza
degli spazi,
investimenti

Valorizzazione delle **risorse** **umane** e politiche del personale

obiettivi strategici

- Promuovere la crescita e la valorizzazione delle risorse umane
- Garantire la connessione delle politiche del personale docente con la sostenibilità dei corsi di studio

responsabile

Delegato alla programmazione personale docente e risorse di concerto con il Coordinatore della Cabina di Regia strategica per la Funzione trasversale della formazione per l'innovazione e il Prorettore Vicario con delega all'innovazione della didattica

→ Promuovere la crescita e la valorizzazione delle risorse umane

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
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	Qualità del reclutamento e nella progressione di carriera del personale	Valore di IRAS2	Mantenimento del valore medio del triennio precedente
Sviluppo e valorizzazione delle competenze e professionalità del personale	Personale docente assunto o promosso che ha frequentato corsi per lo sviluppo delle competenze didattiche	Numerosità del personale docente assunto o promosso che ha frequentato corsi per lo sviluppo delle competenze didattiche	Incremento del valore medio del triennio precedente
	Personale tecnico-amministrativo o collaboratore linguistico che ha frequentato corsi per lo sviluppo delle competenze trasversali	Numerosità del personale tecnico-amministrativo o collaboratore linguistico che ha frequentato corsi per lo sviluppo delle competenze trasversali	Incremento del valore medio del triennio precedente

→ Garantire la connessione delle politiche del personale docente con la sostenibilità dei corsi di studio

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Connessione delle politiche del personale docente con la sostenibilità dei corsi di studio	Docenti di riferimento	Numero di docenti di riferimento	Mantenimento del valore medio del triennio precedente

Valorizzazione
delle **risorse**
umane e
politiche del
personale

Conservazione
del **patrimonio**,
riqualificazione
e sicurezza
degli spazi,
investimenti

Conservazione del **patrimonio**, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti

obiettivi strategici

- Potenziare la fruibilità per le tre missioni
- Realizzare nuove infrastrutture per le tre missioni

responsabile

Delegato alla valorizzazione
del patrimonio immobiliare
dell'Ateneo e programmazione
dello sviluppo edilizio

➔ Potenziare la fruibilità per le tre missioni

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Sviluppo di misure per la conservazione e sicurezza dei luoghi di lavoro	Interventi edilizi realizzati rispetto al Piano edilizio	Valore degli interventi edilizi realizzati rispetto al Piano edilizio	Almeno 1 milione di euro per esercizio
Valorizzazione del patrimonio per le tre missioni	Nuove sedi in grado di potenziare la fruibilità per le tre missioni	Numero di eventi di inaugurazione di nuove sedi a fruibilità per le tre missioni	Almeno 3 nel triennio

➔ Realizzare nuove infrastrutture per le tre missioni

OBIETTIVO DI BASE	INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
Realizzazione di nuove infrastrutture per la didattica	Interventi progettati o realizzati per lo sviluppo delle risorse immobiliari finalizzate ad accrescere la qualità della didattica	Valore economico degli interventi progettati o realizzati per lo sviluppo delle risorse immobiliari finalizzate ad accrescere la qualità della didattica	Almeno 5 milioni di euro per esercizio
Realizzazione di nuove infrastrutture di ricerca e trasferimento tecnologico	Interventi progettati o realizzati per l'apertura di nuovi laboratori	Valore degli interventi progettati o realizzati per l'apertura di nuovi laboratori	Almeno 1,5 milioni di euro per esercizio



Gli obiettivi delle strutture dipartimentali: verso una pianificazione diffusa

La coesione alle missioni e obiettivi del Piano da parte delle Strutture dell'Ateneo cui è riconosciuta autonomia statutaria è un valore imprescindibile che il Piano e le figure di presidio politico hanno il compito di stimolare durante il periodo di realizzazione. Nel suo ruolo di piano programmatico e di indirizzo generale, il Piano Strategico infatti consolida le sue basi di successo per ogni presa di coscienza e per ogni declinazione nei contesti in cui si svolgono le attività.

Facendo pertanto tesoro del percorso avviato con il Piano Integrato 2018-2020, il Piano Strategico 2019-2021 contiene al proprio interno anche la declinazione degli obiettivi da parte dei Dipartimenti, a garanzia sia del pieno coinvolgimento delle Strutture verso gli obiettivi strategici generali sia a valorizzazione del loro contributo progettuale. Lo sviluppo di tale declinazione è contenuto nell'Annesso al presente Piano, del quale costituisce parte integrante e sostanziale.

Il processo di redazione dell'Annesso è frutto di un'ampia condivisione e concertazione tra i soggetti di presidio politico centrale e quelli di governo dipartimentale, ed è stato caratterizzato da un ampio dibattito, anche decentrato, confluito in formali decisioni dei Consigli di Dipartimento. Il percorso di progettazione degli interventi su-

gli assi della pianificazione d'Ateneo costituisce quindi già di per sé un importante risultato in termini di condivisione e coesione, i cui frutti avranno modo di manifestarsi nei periodi di monitoraggio, ma anche in un accresciuto e consapevole approccio di programmazione diffusa.

L'Annesso contiene per ciascuna delle cinque missioni strategiche (Didattica, Ricerca, Trasferimento delle conoscenze, Internazionalizzazione e Comunicazione) l'individuazione di due obiettivi di base del Piano Strategico d'Ateneo su cui interviene la declinazione del Dipartimento. Le declinazioni sono sviluppate mediante l'enunciazione dell'azione di pertinenza dipartimentale e dell'indicatore, della metrica e del valore obiettivo associato, con indicazione del relativo budget a valere sull'esercizio 2019. I Dipartimenti di area Biomedica hanno declinato due ulteriori obiettivi riferiti alla loro specifica missione "6. L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale".

Nel percorso di adozione dei propri piani, i Dipartimenti hanno tenuto conto delle indicazioni contenute nelle relazioni del 2018 del Nucleo di Valutazione e degli esiti della visita per l'accreditamento periodico dell'ANVUR 2018. Si sono altresì interfacciati con le Scuole per le necessarie azioni a interesse congiunto.

[!\[\]\(2b376d1a92330ab09dad2665d2f89bf5_img.jpg\) Vai all'Annesso](#)



auditorium A

aule

punto

matricole

auditorium B

aule

011 100

segreteria

studenti

• Agognone

• Scienze della Salute Umana

• Scienze Motorie e

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

• Scienze e Tecnologie

CLA

Centro Logistico e

Uffici (aule)

DIEF

Dipartimento di

Scienze di Scienze

Matematiche

Fisiche e Statistiche

(matematica, statistica)

UNISI

Università degli Studi di

Siena

aule magna

aule 310 (aule)

Il Piano Strategico sarà oggetto di monitoraggio al fine di valutare il livello di realizzazione degli obiettivi attraverso la misurazione dei relativi indicatori. La rilevazione di questi ultimi a livello di Ateneo è affidata al Coordinamento delle funzioni direzionali di programmazione, organizzazione e controllo che fornirà gli elementi di supporto per il monitoraggio in sede politica.

Le fasi di monitoraggio del Piano Strategico prevedono:

- aprile 2019: consolidamento degli indicatori adottati con misurazione dei valori al periodo base
- settembre di ciascun anno: analisi annuale sull'andamento degli indicatori
- ottobre di ciascun anno: relazione annuale dei Prorettori agli Organi contenente la valutazione di periodo

La pianificazione operata dai Dipartimenti, sentite anche le Scuole, a declinazione del Piano Strategico di Ateneo sarà oggetto di monitoraggio

periodico con le stesse modalità e fasi di quello di Ateneo. Il monitoraggio avverrà in sede politica dal confronto tra il Rettore, opportunamente assistito dalla squadra dei Prorettori e Delegati, e i Direttori di Dipartimento e Presidenti di Scuola. Esso riguarderà le evidenze di periodo relative al perseguimento degli obiettivi declinati sulle strutture. Nello specifico, il monitoraggio si terrà nel mese di settembre di ciascun anno e verrà rendicontato agli Organi in sede di relazione annuale dei Prorettori sulle azioni di mandato. Al termine di ciascun anno di pianificazione il Piano potrà essere integrato o modificato, sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi e a seguito delle istanze o esigenze emerse. In particolare, ogni anno sarà attentamente commisurata, nel bilancio di previsione dell'anno successivo, la sostenibilità economico-finanziaria delle azioni strategiche, eventualmente ridefinendo obiettivi che siano in armonia con le risorse attribuibili.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

©2019

Università degli Studi di Firenze

P.zza S. Marco, 4

50121 Firenze

www.unifi.it



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE