



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

PIANO INTEGRATO 2021|23



INTRODUZIONE.....	I
1. LE FONTI DELLA PIANIFICAZIONE.....	1
1.1 - FONTI DI INDIRIZZO.....	1
1.1.1 - FONTI DI INDIRIZZO MINISTERIALI	1
- LINEE DI INDIRIZZO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO E FINANZIAMENTI PRO3.....	1
- BANDO PER L'EDILIZIA UNIVERSITARIA.....	3
- PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 2020-2022.....	4
- PIANO STRAORDINARIO RICERCATORI MUR.....	4
- VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA (VQR) 2015-2019	5
1.1.2 - FONTI DI ATENEO.....	6
- MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO.....	6
- DATI SULLE IMMATRICOLAZIONI E TENDENZE DEMOGRAFICHE.....	7
- PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	8
1.2 - VALUTAZIONI, PARERI, POSIZIONAMENTO	9
- RANKING	9
- NUCLEO DI VALUTAZIONE	13
- PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO.....	15
- INDAGINI DI EFFICACIA PERCEPITA DEI SERVIZI.....	17
- MISURE PER LA TRASPARENZA E L'ANTICORRUZIONE	34
- POSIZIONAMENTO	37
- BILANCIO DI PREVISIONE E PERFORMANCE BUDGETING.....	42
- CONCLUSIONI	44
2. IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)	45
2.1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO DEL LAVORO AGILE NELL'ATENEO.....	47
2.2 - MODALITÀ ATTUATIVE.....	60
2.3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE.....	62
2.4 - IL PROGRAMMA DI SVILUPPO TRIENNALE DEL LAVORO AGILE	64
3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2021	66

3.1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	66
3.1.1 - LINEE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO.....	67
3.1.2 - LA DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA.....	71
3.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE	74
ALLEGATI	78

INTRODUZIONE

La pianificazione integrata del triennio 2021-2023 - e in particolare quella relativa al primo anno - risente di alcuni fattori esterni e interni che ne influenzano la declinazione. Si individuano di seguito i principali elementi che suggeriscono di esporre la programmazione degli obiettivi della tecnostruttura in parziale discontinuità rispetto alle precedenti edizioni del Piano Integrato. Per altri versi e per i motivi che esporremo, tale discontinuità di impianto potrebbe ritenersi invece una evoluzione del concetto stesso di “*performance organizzativa*”.

FATTORI ESTERNI e INTERNI di particolare rilevanza e impatto:

- La programmazione dell’anno 2021 si declina ancora in un perdurante stato emergenziale (decretato il 31/01/2020, prorogato formalmente fino al 31/01/2021 e successivamente fino al 30/04/2021), che nei lunghi mesi precedenti ha prodotto, in relazione all’andamento epidemiologico dei casi di contagio da COVID 19, una stratificazione di interventi normativi; essi hanno stravolto, e a più riprese modificato, l’ordinaria programmazione dell’Ateneo e hanno dato luogo ad una serie di azioni e modalità diverse di funzionamento che ancora, e anche in prospettiva, devono essere perfezionati e stabilizzati. Vi sono progetti/investimenti ancora in corso per favorire la didattica duale e i servizi a corredo che potranno avere utilità anche in futuro, al di là del *movens* emergenziale.
- Il decreto Rilancio 19/05/2020 n. 234, convertito in L. 17/07/2020 n. 77, all’art. 263 traccia per le Pubbliche Amministrazioni un disegno post-emergenziale destinato a riformare strutturalmente la mentalità e la modalità di funzionamento degli Enti Pubblici. Si richiede cioè un impegno a stabilizzare in misure variabili l’esperienza dello *smart working* avviata nel periodo dell’emergenza; il suo impianto più ordinario dopo questo periodo proietta le attuali Amministrazioni in un’ottica in cui la conciliazione delle esigenze personali e familiari con l’ampia flessibilità lavorativa restituisce all’organizzazione efficienza e risultati misurabili. La norma prevede espressamente che la declinazione del Piano Organizzativo di Lavoro Agile (POLA) costituisca una sezione del piano delle *performance* e, allo scopo di uniformare il seppur graduale e progressivo procedimento, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato in data 9/12/2020 le “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di *Performance*”. L’obiettivo da perseguire richiede l’implementazione e l’accelerazione dei programmi di digitalizzazione, intervenuti a favore della semplificazione e remotizzazione di processi, nonché la previsione di strumenti di supporto uniti a riflessioni sui modelli organizzativi e sulle revisioni regolamentari delle più ordinarie modalità lavorative.
- La scadenza per la presentazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza, ai sensi dell’art. 1 comma 14 della Legge 190/2012, ordinariamente fissata

per 31 gennaio di ogni anno, è stata posticipata al 31 marzo 2021. Poiché gli obiettivi del Piano costituiscono una delle componenti del Piano Integrato, il rinvio avrà qualche ricaduta sulla sua formulazione.

- Per l'Ateneo fiorentino l'anno 2021 segna la fine del mandato rettorale e, con esso, l'ultimazione del relativo Piano Strategico, che rappresenta una delle fonti principali della programmazione integrata. Da una parte, quindi, è necessario dare evidenza al conclusivo monitoraggio e alle relative azioni di supporto ancora da realizzare, dall'altro è necessario predisporre quanto occorre affinché la tecnostruttura possa sostenere le linee programmatiche del nuovo Rettore.

Tale situazione ha fatto maturare l'idea di considerare la programmazione 2021 di "**ponte**" verso un nuovo sessennio di conduzione politica con una prospettiva di mandato auspicabilmente fuori dall'emergenza.

I fattori sinteticamente sopra descritti inducono quindi a pensare ad un Piano Integrato connotato da azioni massimamente trasversali, incisive e mirate, volte a far evolvere il sistema nel suo complesso e a costruire una cornice di riferimento ove si collochino le prospettive future di ripresa e rilancio, proiettate sul post-emergenza e guidate da programmi politici di conduzione dell'Ateneo per questa nuova fase.

Preme sottolineare che ciò che si va proponendo non è pertanto una scelta riduttiva e semplicistica, ma è la trama e l'ordito di una nuova era che guardi oltre lo specifico ambito e l'ordinario modo di esporre i programmi, e tenda a lanciare in avanti l'apparato amministrativo e il suo ordinario e tradizionale operare.

Si propone dunque di concentrare la **performance organizzativa su tre ambiti**:

- uno, reso obbligatorio dalle norme, relativo all'**avvio del Lavoro Agile** quale strumento strutturale di conciliazione atto, soprattutto, ad inserire nuovi comportamenti, efficienza e risultati nel sistema pubblico. Esso si porta dietro un obiettivo di cambiamento organizzativo;
- uno, che ne costituisce il presupposto e il complemento, orientato ad un rapido avanzamento nei **programmi di digitalizzazione** dove il Paese, e non meno il nostro Ateneo, mostra ritardi e difficoltà anche rispetto all'agenda degli obblighi normativi. Questo ambito sottintende e richiede uno sforzo verso la semplificazione della disciplina interna e, laddove possibile, l'informatizzazione dei processi trasversali a connotare una cornice di uniformità oltre che di "*smartabilità*";
- uno, trattato a **stralcio** e ad esaurimento, inerente la riproposizione di quelle azioni, già programmate nei cicli precedenti con valenza pluriennale, che ancora mantengono quella peculiarità richiesta all'azione amministrativa per connotarsi come "obiettivo di

performance". Su tutte le restanti, anche non completamente esaurite, si darà evidenza e contezza di come e attraverso quali modalità verranno portate a conclusione.

Tale nuovo impianto, per quanto "condizionato" dagli eventi, costituisce in qualche modo l'evoluzione dei precedenti. Esso cioè, focalizzandosi almeno per i due terzi su **azioni di diffusa trasversalità**, presuppone e sottintende la piena consapevolezza delle missioni istituzionali da garantire ed evolvere; laddove alcune di esse (didattica, comunicazione, valorizzazione del patrimonio, servizi agli studenti) originariamente costituivano ambiti da far crescere anche attraverso azioni di *performance* organizzativa direttamente a essi riferiti, adesso le stesse, come le altre, costituiscono indispensabile terreno su cui i progetti di evoluzione trasversale restituiscono, innovandoli, maggiore efficacia e incisività ai servizi. Parimenti, laddove venivano identificati quali ambiti di *performance* organizzativa obiettivi in materia di "sostenibilità, qualità, sicurezza, benessere organizzativo", si può ammettere che essi siano - o debbano ormai essere considerati - modalità con cui si declina l'azione, piuttosto che disgiunti ed autonomi obiettivi di essa.

Quanto al resto, **la proposta di Piano Integrato** ripropone il **medesimo impianto**, peraltro richiamato dalle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università statali italiane" emanate da ANVUR nel gennaio 2019, e in particolare:

- si anticipano nella prima parte le **analisi di contesto** e tutti i **dati di posizionamento** dell'Ateneo cui occorre fare riferimento per programmare i miglioramenti attesi;
- si dà evidenza al **processo di budgeting** che sostiene le azioni di *performance* organizzativa e che, straordinariamente, può beneficiare di fonti di finanziamento aggiuntive erogate dal Ministero per far fronte alla fase emergenziale, consentendo investimenti nei diversi settori di assunto interesse. Prospetticamente è impostata l'evoluzione dei metodi e degli strumenti per perfezionare lo sviluppo del processo;
- si dà particolare attenzione al richiamo e previsto auspicio espresso dal Nucleo di Valutazione di evolvere ulteriormente nella **selezione di indicatori di oggettiva misurabilità** e intrinseca qualità (vedi la "Relazione annuale 2020 – Sezione sul funzionamento complessivo e sviluppo del Sistema di gestione della *performance*").

Il Piano beneficia altresì dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* (SMVP), riproponendo, oltre la *performance* organizzativa, la *performance* di struttura quale declinazione della *performance* organizzativa e infine tratta la *performance* individuale.

L'auspicio è che anche quest'anno, in un contesto organizzativo già modificato ed interessato da ulteriori cambiamenti, il Piano Integrato possa costituire quella cornice di intenti che, diffusa e

compresa, si attui con la partecipazione di tutti in modo che le azioni di miglioramento siano, per prima cosa, un terreno e un'occasione di confronto, condivisione e crescita globale.

Il Direttore Generale

Beatrice Sassi

1. LE FONTI DELLA PIANIFICAZIONE

1.1 - FONTI DI INDIRIZZO

La pianificazione triennale trova il suo naturale fondamento negli indirizzi generali del sistema nazionale e negli specifici indirizzi di governo dell'Ateneo. Nel panorama nazionale per il prossimo triennio emergono gli elementi legati alla situazione pandemica e al suo graduale superamento con la vaccinazione dell'intera popolazione e la ripresa della vita sociale, delle attività economiche e formative. Per quanto riguarda specificamente l'Ateneo, nell'anno 2021 avverrà l'avvicendamento del Rettore e della sua squadra di governo: il quadro della transizione sarà pertanto conosciuto solo ad anno inoltrato, considerato che il nuovo Rettore si insedierà il 1 novembre 2021.

A seguire gli elementi di principale rilievo per la trasformazione che nel corso dell'emergenza pandemica si sono arricchiti di risorse e spunti di supporto all'avanzamento del sistema.

1.1.1 - FONTI DI INDIRIZZO MINISTERIALI

- LINEE DI INDIRIZZO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO E FINANZIAMENTI PRO3

Nel 2021 permangono gli indirizzi fissati dal **Decreto Ministeriale (DM) 989 del 25 ottobre 2019 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"**, che esplicitava gli obiettivi dell'intero sistema universitario per il triennio. Il DM 989 individuava cinque macro-obiettivi (Didattica, Ricerca-Trasferimento tecnologico e di conoscenza, Servizi agli Studenti e Internazionalizzazione, Politiche di reclutamento) e per ciascuno di essi quattro specifiche azioni, prevedendo **interventi di incentivazione economica** rivolti agli Atenei che dessero prova di miglioramento sugli obiettivi attesi, attraverso due distinti strumenti: la valorizzazione dell'autonomia responsabile e la presentazione di un programma triennale finalizzato all'incremento di specifici livelli di *performance* sui medesimi obiettivi.

La valorizzazione dell'autonomia responsabile riconosce un maggior accesso al finanziamento ordinario agli Atenei che dimostrano un buon posizionamento e una buona progressione rispetto all'anno precedente su una batteria di dieci indicatori. Nell'ultima assegnazione, tale finanziamento è risultato di €10.922.476. Nel 2020 **la quota di assegnazione di UNIFI si è notevolmente ridotta (2,84% rispetto al 3,30% del 2019)**. L'origine di questo importante calo è da imputarsi al livello dei nostri indicatori, che si mantiene sostanzialmente stazionario o in lieve calo a confronto del corrispondente quadro nazionale in cui tali valori risultano mediamente in crescita. In sostanza **i nostri indicatori hanno perso rilievo paragonati ai risultati in termini di livello e miglioramento degli altri Atenei**. Non è da escludersi che ciò sia avvenuto anche per via di una maggiore attenzione di tutti gli Atenei ai propri dati e *performance* relativamente agli indicatori in questione. In questo senso potremmo aver beneficiato di un avvio favorevole, scontando adesso il recupero degli altri.

Per quanto riguarda il programma di partecipazione alla programmazione triennale, il 13 febbraio 2020 l'Ateneo fiorentino aveva presentato un proprio programma sull'obiettivo "D. Internazionalizzazione" e sull'azione "Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero".

Gli indicatori scelti per la misurazione dei risultati conseguiti dal programma erano:

- **D_a.** Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero

Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, con un obiettivo di incremento dell'indicatore da 0,15 osservato nel 2018 a un valore atteso di 0,17 dell'anno 2021.

- **D_b.** Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero

Proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero, con un obiettivo di incremento dell'indicatore da 0,217 (migliore tra quelli degli anni 2017 e 2018) a un valore atteso di 0,24 dell'anno 2021.

Sulle poste di Ateneo era stato individuato un autofinanziamento triennale di €2.920.000 e richiesto un finanziamento su risorse MUR di €4.722.000.

Pochi giorni dopo la presentazione del programma, è scattato il *lockdown* nazionale che ha addirittura costretto l'amministrazione a impegnative azioni di rientro dall'estero di studenti e ricercatori.

Il DM 435 del 6 agosto 2020 ha fornito disposizioni in merito all'utilizzo delle somme inizialmente richieste dando facoltà di modificare gli obiettivi originari in relazione alla nuova situazione da affrontare, sia con rimodulazione delle azioni che con il diverso impiego delle somme per finalità di ripresa delle attività in sicurezza e di contrasto alla diffusione della pandemia. Il DM prevede che il programma venga finanziato interamente fin da subito (ovvero senza rateizzazioni annuali) in una misura lievemente ridotta (€4.360.576 euro), senza passaggio di valutazione preventivo e senza vincoli di raggiungimento degli originari obiettivi dichiarati in relazione agli indicatori di programmazione scelti.

Oltre allo specifico intervento volto alla copertura economica della necessaria rimodulazione, **il DM 435/2020 all'art. 3 prevede che con successivo decreto, da adottare entro il mese di gennaio 2021, fossero definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati per il triennio 2021-2023**, in sostituzione del DM 989/2019.

Cosicché l'Ateneo ha provveduto alla quasi totale rimodulazione del programma presentato, stante l'evidente impossibilità di svolgere le previste azioni di scambio di studenti e ricercatori con i paesi esteri, e concentrando i propri interventi sul potenziamento delle misure di sicurezza per lo svolgimento in presenza delle attività istituzionali, fra cui primariamente la didattica. Il programma rimodulato è presentato integralmente nella specifica sezione di DAF; si citano i principali interventi: noleggio di spazi per finalità didattiche per garantire il necessario distanziamento, misure e sistemi per il controllo degli accessi e preventiva misurazione della temperatura corporea, sanificazione degli ambienti, acquisto dei dispositivi, misure di digitalizzazione.

Il **DM 435/2020 non è stato l'unico intervento ministeriale nel contesto emergenziale**: sono intervenuti infatti **anche i DM 81/2020 del 13 maggio 2020 e 294/2020 del 14 luglio 2020**, con specifici sostegni sulle azioni necessarie nel 2020 per la fase di *lockdown* e di ripresa delle attività:

- il DM 81/2020 ha recato disposizioni in materia di **cofinanziamento della digitalizzazione** della didattica e dei relativi servizi agli studenti. Sono stati resi disponibili all'Ateneo fiorentino €1.729.212 per il cofinanziamento delle azioni finalizzate alle azioni "1: Nuova architettura *software* per la didattica *blended*", "3: Potenziamento delle infrastrutture digitali (aule e connettività)", "4: Piano di dematerializzazione" (programma di spesa in DAF);
- Il DM 294/2020 ha costituito uno specifico **fondo per fronteggiare la fase emergenziale** del sistema universitario nazionale e assegnato all'Ateneo fiorentino l'importo di €2.164.146. Le spese ammissibili riguardano: misure straordinarie di sicurezza delle proprie sedi, iniziative a sostegno degli studenti, misure di pianificazione delle attività di ricerca e per la didattica a distanza.

Su questa linea finanziaria l'Ateneo ha potuto programmare interventi di particolare impatto sulla *performance* organizzativa.

- BANDO PER L'EDILIZIA UNIVERSITARIA

Il bando per l'edilizia universitaria (Decreto Ministeriale n.1121 del 5 dicembre 2019 "Fondo investimenti edilizia universitaria 2019-2033") ha previsto il cofinanziamento ministeriale dei programmi di investimento edilizio delle Università statali. La linea di finanziamento è stata ripristinata dopo oltre un decennio di sospensione e mira a sostenere gli interventi edilizi degli Atenei con possibilità di avvio imminente e un cofinanziamento fino alla misura del 50%.

L'Ateneo ha presentato la propria domanda di partecipazione al Bando per la tipologia "b) interventi le cui procedure possono essere avviate entro il 2022" relativamente alla **realizzazione della Nuova sede del Dipartimento e della Scuola di Agraria presso il Campus universitario di Sesto Fiorentino**, in sostituzione della precedente sede nel complesso demaniale delle Cascine, sulla scorta degli studi e delle analisi che avevano dimostrato la presenza di rilevanti criticità che rendevano conveniente la dismissione. Con tale programma l'Ateneo ha assorbito l'intera capacità di finanziamento prevista dal DM nella misura di euro 31.514.907, che unita alle poste di finanziamento interno nella misura di euro 57.655.310 rendono possibile la realizzazione dell'opera. Il *book* del progetto è disponibile nell'area riservata del servizio DAF.

L'intervento prevede la costruzione di dieci distinti corpi edilizi ciascuno su tre livelli, provvisti di locali destinati a aule, laboratori didattici e di ricerca, studi per il personale, uffici amministrativi, biblioteche, officine e ovviamente spazi distributivi e connettivi. Di particolare cura la **sostenibilità ambientale e l'efficientamento energetico**: involucri performanti, pompe di calore ad alta efficienza, illuminazioni *led* dimmerabili, sistema di raccolta delle acque piovane, fotovoltaico, materiali edilizi ecocompatibili. La cura degli esterni completa l'assetto di sostenibilità ambientale:

zone a verde creano un idoneo microclima, le alberature autoctone riducono l'esigenza di manutenzione, le superfici di drenaggio alleggeriscono il carico sulla rete idrica, rastrelliere di sosta per bici e torrette di ricarica per mezzi elettrici favoriscono la mobilità individuale.

FIGURA 1 - PROGETTO PER IL NUOVO INSEDIAMENTO DI AGRARIA NEL CAMPUS UNIVERSITARIO DI SESTO FIORENTINO



- PIANO TRIENNALE PER L'INFORMATICA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 2020-2022

Il piano dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID), alla sua terza edizione pubblicata a luglio 2020, attribuisce alle Pubbliche Amministrazioni - preparate metodologicamente dalle due precedenti edizioni del documento - un ruolo attivo nella realizzazione degli obiettivi individuati per ciascuna delle tematiche affrontate. L'Ateneo, come le altre amministrazioni, è chiamato a realizzare e misurare obiettivi molto concreti ed ottemperare a quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) per la figura del Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD). La programmazione della *performance* organizzativa del presente Piano, illustrata nel Capitolo 3, riceve un forte impulso da questo indirizzo, in particolare riguardo ai temi di **dematerializzazione, sicurezza informatica e accessibilità ai servizi digitali**.

- PIANO STRAORDINARIO RICERCATORI MUR

Il Decreto Ministeriale n. 856 del 16 novembre 2020 "Secondo piano straordinario 2020 per il reclutamento di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera B) della Legge 240/2010" assegna

all'Università degli Studi di Firenze **risorse finanziarie aggiuntive per l'assunzione di 105 ricercatori tipo b**, dopo solo sei mesi dall'analogo decreto (DM 85 del 14 maggio 2020) che aveva assegnato all'Ateneo risorse per l'assunzione di 50 ricercatori. In termini economici lo stanziamento è di € 6.304.413 e prevede che il reclutamento dei ricercatori di tipo b) avvenga nel periodo dal 1 gennaio 2021 al 30 novembre 2021 o, comunque in presenza di motivati impedimenti oggettivi, non oltre il 31 ottobre 2022. Come il precedente DM, il meccanismo di assegnazione prevede il solo consolidamento finanziario degli oneri stipendiali dei ricercatori, lasciando a carico dei bilanci degli Atenei l'incremento al momento del passaggio nel ruolo dei professori associati, terminato il contratto triennale.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato la Nota Strategica del Rettore che esplicita i principi applicativi del DM e prevede l'assegnazione ai Dipartimenti già dal mese di gennaio 2021 di 30 dei PuOr assegnati (pari al 57,14% delle risorse assegnate). Le risorse residue (22,5 PuOr) saranno successivamente distribuite in maniera da bilanciare gli effetti economici e l'impatto sulla programmazione su due distinti esercizi con prese di servizio degli ulteriori RTDb entro il 31 ottobre 2022, anche in relazione agli indirizzi che assumerà il nuovo Rettore.

Con i due Piani straordinari di reclutamento dei ricercatori di tipo b si rinforza la compagine dei ricercatori per i prossimi esercizi e si pongono le premesse per un futuro incremento del potenziale didattico, grazie all'allargamento della base dei professori per via delle procedure di *tenure track* che si attiveranno al termine dei contratti triennali. Dal punto di vista amministrativo, rilevante è l'impatto del Piano sulla quantità delle procedure da gestire in tempi ristretti.

- VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA (VQR) 2015-2019

La [Valutazione della Qualità della Ricerca \(VQR\) 2015-2019](#) è finalizzata alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di terza missione del periodo 2015-2019 delle Università Statali e non Statali, degli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MUR e di altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca. L'aggiornamento della VQR per il quinquennio è stata formalizzata con l'approvazione dei Decreti Ministeriali [1110/2019](#) e [444/2020](#). Il bando dell'ANVUR che tiene conto di entrambi i decreti è stato da ultimo adottato con [Decreto del Presidente del 25 settembre 2020](#).

Stante la situazione di emergenza epidemiologica il cronoprogramma delle attività ANVUR è stato rimodulato e prevede che il conferimento dei prodotti di ricerca e dei casi di studio avvenga tra il 22 febbraio e il 23 aprile 2021. La conclusione finale del processo di valutazione e la pubblicazione sul sito ANVUR degli elenchi dei prodotti e dei casi studio valutati è prevista entro il 15 marzo 2022. Dunque, le indicazioni che emergeranno dalla nuova edizione potranno essere prese in considerazione per le future pianificazioni. Infine il comma 525 della Legge di stabilità così recita "all'atto dell'assegnazione, le risorse potranno costituire un'ulteriore fonte di programmazione di nuovi interventi".

Il lavoro dei ricercatori è sostenuto da un gruppo di supporto tecnico-amministrativo definito con Prot. n. 47694 del 17/03/2020.

1.1.2 - FONTI DI ATENEO

- MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO

Nelle sedute degli Organi dei mesi di novembre e dicembre 2020 è stato presentato il secondo monitoraggio del Piano Strategico 2019-2021. Il Piano approvato nelle sedute degli Organi del mese di maggio 2019 prevede una batteria di 55 indicatori collegati alle azioni strategiche: l'analisi sui valori degli indicatori, sia su base storica che durante il triennio di pianificazione, rende disponibili le informazioni necessarie per orientare gli interventi sui residui anni di programmazione. Il monitoraggio del secondo anno di programmazione, ormai adeguatamente distanziato dalle precedenti fasi di avvio, è stato rendicontato in forma estesa con tavole di dettaglio e sintesi con specifico riferimento all'esito biennale (si consulti il materiale nell'area dedicata del servizio DAF). Si accenna qui per inciso che il prossimo e ultimo monitoraggio dell'autunno 2021 costituirà elemento valutativo conclusivo delle azioni di governo intraprese nel triennio di programmazione, ancorato peraltro al secondo e ultimo triennio di mandato del Rettore in carica.

Anche in questo secondo monitoraggio si conferma il successo delle azioni intraprese: la generalità degli indicatori ha fatto registrare infatti una progressione o una stabilizzazione, in linea con le attese del Piano. Sulle otto linee strategiche, degli originari **55 indicatori di monitoraggio, 48 hanno raggiunto il valore obiettivo**, e solo cinque richiedono interventi di sostegno al risultato, due infine non risultano al momento aggiornabili. Da notare che effetti indesiderati sul conseguimento dei risultati potranno essere registrati soprattutto nel prossimo monitoraggio, in relazione agli effetti della situazione emergenziale che ha caratterizzato l'anno 2020.

Gli indicatori che richiedono interventi di sostegno al risultato sono sinteticamente ricordati:

- *1.1.1.1.1 - Abbandoni %*. Dato che il valore di 11,72% registrato nel primo monitoraggio appare come un dato anomalo, stante la serie precedente e il valore registrato nell'A.A. 2019/20 di 9,91%, si può ipotizzare ci sia stata una contaminazione dei dati dovuta al cambio di gestionale avvenuta proprio nell'A.A. 2018/19 (da GISS a Esse3). Ancorché le azioni di contrasto alla dispersione siano ancora operative secondo i termini previsti dal Piano e col nuovo presidio dovuto all'avvicendamento tra ProRettori, è consigliabile rimandare la valutazione di periodo al prossimo monitoraggio.
- *1.1.3.2.1 - Tutor dedicati al supporto della didattica in itinere*. Sul livello, si osserva un calo nell'A.A. 2018/19 dovuto al minor finanziamento di Ateneo e una ripresa nell'A.A. 2019/20 dovuta a maggiori risorse rese disponibili dai Piani di Orientamento e Tutorato. È ipotizzato

a fine triennio il raggiungimento del valore obiettivo prevedendo anche per l'A.A. 2020/21 il reclutamento dei tutor necessari.

- *1.2.2.2.1 - Assegni di ricerca per docente.* Si tratta di un indicatore che mostrava livelli elevati già nel triennio precedente e che risentirà delle limitazioni imposte ai *budget* dei Dipartimenti per il 2020, con ridotte possibilità di raggiungimento dell'obiettivo previsto.
- *1.4.2.2.3 - Docenti e tecnici-amministrativi in mobilità.* Le azioni per l'atteso incremento dell'indicatore hanno per il momento consentito la stabilizzazione dei risultati del triennio precedente. In considerazione delle limitazioni alla mobilità tra paesi conseguente all'emergenza sanitaria da COVID19, le attese per una progressione dell'indicatore potrebbero risultare fortemente limitate.
- *1.6.2.2.1 Interventi strutturali e infrastrutturali progettati o realizzati sul patrimonio integrato.* Pur dimostrando un andamento divergente dalle attese, letto in abbinamento col successivo e medesimo indicatore espresso in valore economico (*1.6.2.2.2 - Interventi strutturali e infrastrutturali progettati o realizzati sul patrimonio integrato*) dà conto della attesa progressione, avvenuta quindi in termini economici e non quantitativi.

Da quanto esposto non si rileva la necessità di specifiche azioni di competenza gestionale di sostegno al Piano, che potrebbe quindi realizzare i risultati attesi grazie allo specifico presidio politico e alle azioni già previste, fatti salvi quegli obiettivi fortemente correlati alla fase emergenziale che ha contraddistinto l'anno 2020 e che presuntivamente caratterizzerà anche il prossimo anno. Dalle relazioni dei Prorettori agli Organi è possibile rilevare ulteriori elementi di indirizzo (si vedano in proposito i verbali degli Organi dei mesi di ottobre-novembre 2020).

- DATI SULLE IMMATRICOLAZIONI E TENDENZE DEMOGRAFICHE

Le previsioni demografiche sulla popolazione studentesca toscana fanno registrare anche per i prossimi anni un lieve incremento del numero di diciannovenni, con conseguente potenziale incremento della domanda di formazione universitaria, come confermato anche dai *trend* delle nuove immatricolazioni per l'A.A. 2020/21.

A partire da agosto, l'Ateneo ha avviato un monitoraggio settimanale delle immatricolazioni che è stato peraltro oggetto di condivisione con i Direttori di Dipartimento, i Presidenti delle Scuole, i Senatori e Consiglieri di Amministrazione. Si presenta nel diagramma che segue una sintesi dei risultati aggiornati all'ultima rilevazione del 17 gennaio 2021. I positivi risultati sono in linea con i *trend* nazionali.

FIGURA 2 - TENDENZE DEI NUOVI INGRESSI AI CORSI IN OFFERTA. A.A. 2020/21

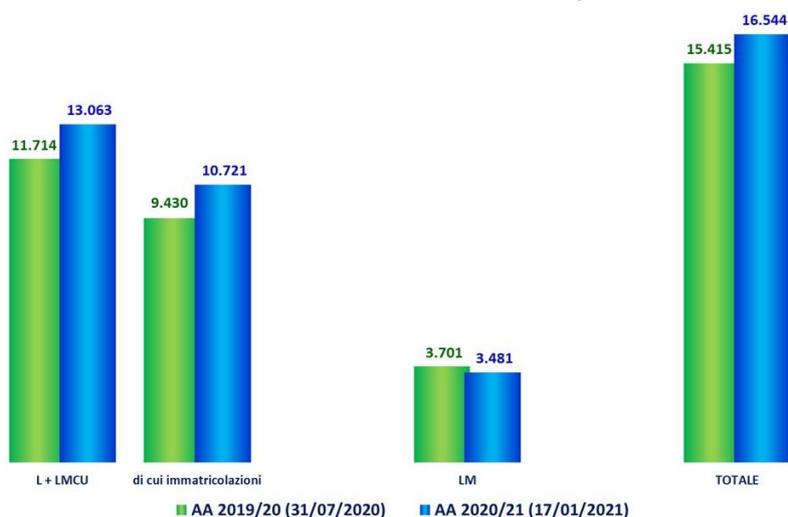
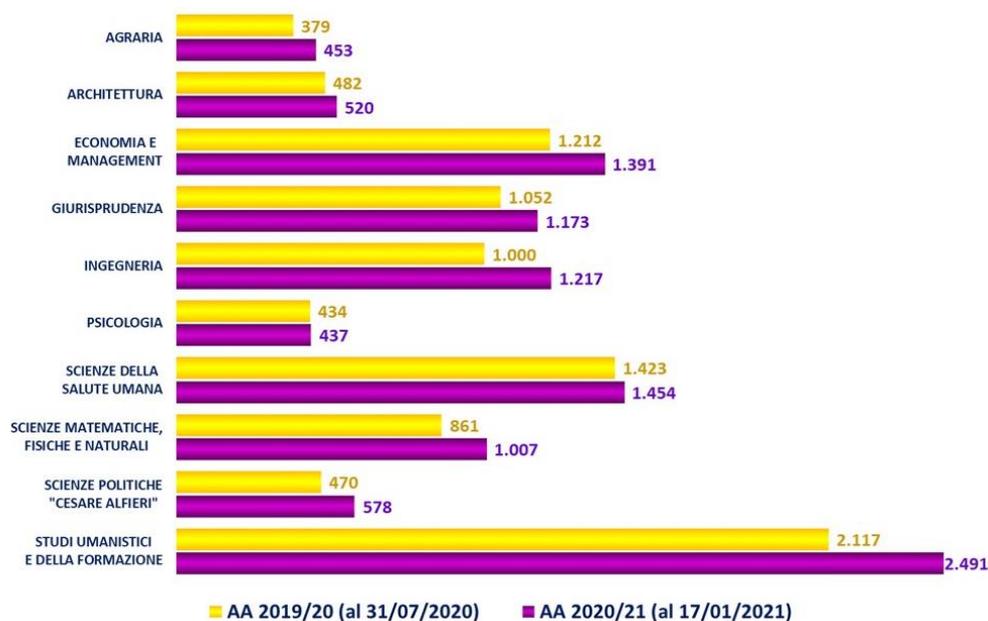


FIGURA 3 - CONFRONTO IMMATRICOLAZIONI A.A. 2020/21 CON L'A.A. PRECEDENTE



Unitamente all'analisi degli ingressi è stato monitorato il dato degli studenti paganti anche ai fini di valutare l'impatto dei provvedimenti di ampliamento della *no tax area* di cui al DM 234/2020. La previsione attuale prevede una riduzione dei proventi di circa 3 milioni rispetto al 2019, cumulandosi peraltro all'effetto dell'emergenza sanitaria sulla distribuzione degli studenti nelle fasce beneficiarie di riduzioni ISEE.

- PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

L'Ateneo agisce in un quadro di sostanziale convergenza ed equilibrio tra i principali elementi che caratterizzano l'impegno delle risorse umane e la domanda di formazione. La consistenza media del

personale docente e ricercatore si attesta da tempo intorno alle 1.700 unità e, benché al momento tale numerosità sia scesa per effetto delle cessazioni del 31 ottobre 2020, si prevede che già a partire dal 1° marzo 2021 possa superare le 1.700 unità tenuto conto delle procedure di reclutamento già *in itinere* nel corso del 2020, grazie ai reclutamenti effettuati all'interno dei due piani straordinari RTDb 2020 (50 unità del DM 83/2020 e provvisoriamente 30 PuOr del DM 856/2020, di cui almeno una parte saranno nuovi reclutati non in precedenza RTDa) e a quelli di RTDa programmati dai Dipartimenti sempre nel corso del 2020. A tali previsioni si devono aggiungere i reclutamenti per chiamate dirette.

Viceversa, l'impiego dei 18 PuOr al momento assegnati per la programmazione del personale tecnico-amministrativo, CEL e dirigente del 2021, potrà restituire un numero di nuove teste in grado di coprire per poco più del 50% gli esodi avvenuti nel 2020 e quelli previsti nel 2021, con una difficoltà intrinseca di reclutamento acuita dalla sospensione delle procedure concorsuali perdurante da nove mesi. Si allontana pertanto il raggiungimento di quell'obiettivo costantemente perseguito di un rapporto 1:1 fra componente docente e componente tecnico-amministrativa di Ateneo.

1.2 - VALUTAZIONI, PARERI, POSIZIONAMENTO

- RANKING

L'Ateneo ha continuato nell'ultimo anno a partecipare attivamente alle rilevazioni condotte da alcune agenzie internazionali e nazionali di misurazione dei livelli prestazionali e dei risultati conseguiti annualmente dalle università. Si tratta generalmente di agenzie specializzate nel settore che operano una sintesi dei dati degli Atenei di tutto il mondo, in parte attingendo da *database* disponibili, in parte conducendo *survey* tra gli studenti e gli addetti ai lavori, e in parte somministrando richieste agli Atenei stessi. Pur essendo chiaramente note a priori le condizioni metodologiche di calcolo degli indicatori, delle loro ponderazioni e del conseguente *score* finale, in linea generale si sconta un continuo *decalage* dovuto a un'impostazione fortemente centrata sulle caratteristiche dei più prestigiosi Atenei americani e inglesi, che è ultimamente risultata premiante anche per molti Atenei orientali in forte ascesa. Attraverso una mirata azione della CRUI, il sistema universitario italiano ha inteso dotare i singoli Atenei di linee guida comuni tese a minimizzare i *gap* insiti nelle rilevazioni e a valorizzare le peculiarità delle *performance*.

Anche l'attività di compilazione da parte dell'Ateneo e quella di raccolta dati da parte delle agenzie sono state impattate dall'emergenza COVID, soprattutto in termini di ritardi, rinvii e nuove tipologie di richieste legate alla gestione dell'emergenza. In larga parte si tratta però di situazioni che troveranno riscontro nei risultati la cui pubblicazione è attesa nel 2021.

Si citano a seguire le principali valutazioni ottenute nei *ranking* internazionali nel 2020:

* QS World University Rankings 2021

L'Ateneo ha migliorato la propria posizione rispetto all'anno precedente dal 448° al 432° posto. Si tratta di un dato particolarmente significativo poiché seguito a un balzo di 53 posizioni nell'anno precedente, non facile da confermare. Tra le Università italiane, l'Ateneo si colloca all'undicesimo posto su trentasei esaminate, anche qui con guadagno di una posizione. Più nel dettaglio, l'Ateneo si comporta ottimamente in termini di reputazione accademica (243° posto globale). Molto positivo anche il risultato per il rapporto tra citazioni di *output* di ricerca e numero di docenti – un indicatore di qualità della ricerca – (280° posto). L'Ateneo inoltre è al sesto posto in Italia per presenza di studenti stranieri.

* THE - Times Higher Education World University Ranking 2021

L'ultima rilevazione ha collocato l'Ateneo nella fascia 401-500 delle migliori Università al mondo (era in quella 351-400 nel 2020). L'Ateneo si conferma tra le prime 15 realtà nazionali (un anno fa era al 14° posto). La classifica evidenzia un miglioramento complessivo delle performance dell'Ateneo in relazione a quattro indicatori su cinque: *research, citations, international outlook, industry income*. In quest'ultimo ambito, oltre che nel *teaching*, figura nella top 10 italiana.

* U-Multirank 2020

In questo caso non abbiamo una classifica, poiché la scelta di *U-Multirank* è quella di calcolare indicatori raggruppati in cinque dimensioni (didattica, ricerca, trasferimento tecnologico, orientamento internazionale, rapporto con il territorio) e di assegnare a ciascuna università un giudizio per ogni indicatore (1 - *very good*; 2 - *good*; 3 - *average*; 4 - *below average*; 5 - *weak*) in relazione ai dati globali raccolti su ben 1.800 Atenei. Sui 36 indicatori presi in esame, l'Ateneo riporta la valutazione più alta in relazione a otto voci (contro quattro dell'anno prima) e un giudizio positivo o nella media in relazione ad altre 26 voci. Le due dimensioni per le quali spicca la competitività dell'Ateneo sono la ricerca e il rapporto col territorio.

Altri piazzamenti significativi registrati nel 2020: l'Ateneo si colloca inoltre al 217° posto nel *ranking* internazionale NTU (*National Taiwan University*, si tratta di una classifica interamente basata sulla qualità della ricerca) e al 257° posto nel *ranking* CWUR (*Center for World University Ranking*), basato sulla qualità della ricerca e sui risultati di docenti e laureati (premi accademici e posizioni da *top manager*).

* Censis 2020-2021

Per la rilevanza che assume anche in una prospettiva di attrattività internazionale, vengono qui esposti i risultati di una classifica limitata all'ambito nazionale. L'Ateneo conferma il terzo posto,

dietro Bologna e Padova, nella graduatoria dei mega Atenei con oltre 40.000 iscritti. Fra gli indicatori utilizzati per la valutazione, l'Università di Firenze sale sul podio nazionale per "Comunicazione e servizi digitali" (2° posto), per "Internazionalizzazione" (3° posto) e per "Servizi" (2° posto).

L'importanza assunta negli ultimi anni dai temi della **sostenibilità** ha favorito lo svilupparsi di *ranking* internazionali specializzati sul tema. In particolare, si prendono in considerazione i due a oggi più affermati e a cui l'Ateneo ha scelto di partecipare:

* **Green Metric**

GreenMetric è un *ranking* stilato dall'Università dell'Indonesia volto a misurare l'impronta ecologica delle attività universitarie e l'impatto delle azioni di contrasto al cambiamento climatico. È articolato in sei ambiti. L'Ateneo partecipa con il contributo primario del *Green Office* di Ateneo. Dopo due partecipazioni in cui si sono manifestate difficoltà significative nell'individuazione, nella raccolta, nella comunicazione e nella rendicontazione delle informazioni di pertinenza con evidenti ripercussioni sui risultati, il lavoro di squadra messo in campo per l'ultima edizione, pur confermando ampi margini di miglioramento, ha prodotto i primi apprezzabili progressi.

TAVOLA 1 - RANKING GREENMETRIC

Ambito	Score		World rank		Italian rank	
	2019	2020	2019	2019	2020	2019
Setting and Infrastructure	500	625	605	614	18	18
Energy and Climate	425	525	724	815	29	32
Waste	1125	1425	224	185	17	17
Water	200	325	633	641	26	24
Transportation	875	1100	457	390	24	20
Education and Research	600	1425	635	196	29	10
TOTALE	3725	5425	621 <i>(su 780)</i>	432 <i>(su 912)</i>	27 (su 29)	25 (su 32)

* **University Impact Ranking**

University Impact Ranking è un *ranking* stilato dall'agenzia THE (*Times Higher Education*) volto a misurare l'impegno degli Atenei nel perseguire gli SDG (*Sustainable Development Goals*) definiti dalle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda 2030. Viene calcolato sia uno *score* complessivo, sia una

classifica per ognuno dei 17 SDG. Si tratta di un *ranking* di non semplice lettura dato che l'unica condizione obbligatoria per la partecipazione è la compilazione del questionario relativo all'obiettivo SDG 17, e di almeno altri tre a libera scelta. Quindi nel *ranking* sono inclusi sia Atenei che hanno compilato tutti i 17 questionari previsti, sia quelli che ne hanno compilati solo quattro, spesso diversi tra loro. L'Ateneo di Firenze, alla seconda partecipazione, ha compilato, con discreti risultati, gli otto questionari per gli SDG di cui si dà conto nella tavola che segue.

FIGURA 4 - UNIVERSITY IMPACT RANKING: PRINCIPALI INDICATORI SDG



Nonostante l'orientamento strategico all'internazionalizzazione dell'Ateneo e i risultati già conseguiti, come appena illustrato, è difficile ipotizzare nel corso del 2021 un ulteriore impulso, stante il protrarsi della situazione emergenziale e dei diffusi blocchi alla circolazione sul territorio. Nondimeno si vogliono citare due progetti di particolare rilievo per l'assetto di internazionalizzazione che prevederanno azioni concrete nei prossimi esercizi: Fondazione "Italian Higher Education with Africa" e "EUniWell".

Con l'atto costitutivo della **Fondazione "Italian Higher Education with Africa" (IHEA)**, siglato l'8 ottobre 2020 con altri cinque Atenei italiani (Politecnico di Milano, Università di Bologna, Università di Napoli Federico II, Università di Padova e Sapienza Università di Roma), si consolida un percorso avviato quasi due anni fa volto alla promozione dell'internazionalizzazione degli Atenei in Africa e a contribuire, in un'ottica di cooperazione, allo sviluppo locale. IHEA si propone di sviluppare, con adeguate metodologie scientifiche interdisciplinari, la didattica, la formazione, il perfezionamento degli studenti residenti nei Paesi Africani e di promuovere percorsi di supporto, aggiornamento per personale e corpo docente delle università locali. Il programma prevede in particolare la mobilità virtuale rivolta ad alcune università africane già partner degli Atenei e la possibilità di partecipazione

ad alcuni corsi *on-line*. I lavori della Fondazione sono stati sostenuti anche grazie alla rimodulazione dell'originario programma Pro3 consentita dal DM 435/2020.

Inoltre si è costituita l'**Università Europea del Benessere "EUniWell"** in risposta all'invito del Consiglio dell'Unione Europea agli Stati membri finalizzato al perseguimento di un approccio orizzontale, intersettoriale e basato sulla conoscenza verso la cosiddetta "Economia del benessere". *EUniWell* unisce sette diverse università e 102 partner associati provenienti da sette diverse regioni d'Europa. Presenta una risposta orientata all'azione al benessere, fondata su competenze di ricerca, *leadership* educativa e impegno civico per affrontare la sfida lanciata dal Consiglio dell'Unione europea e dall'OCSE. La missione primaria è potenziare la ricerca, l'istruzione e la formazione all'avanguardia e interagire strettamente con la società per migliorare il benessere globale e regionale in termini sociali, ambientali, economici e culturali. Questa missione copre le missioni tradizionali delle università ma le colloca nel quadro generale del benessere globale.

L'Università di Firenze non si è presentata nel primo bando, ma ha vinto nel secondo come partner. L'adesione al progetto favorisce lo sviluppo di una nuova idea di internazionalizzazione nello spazio europeo, che si focalizza su alcuni punti centrali:

- l'impianto delle Università Europee rappresenta una opportunità per superare i vincoli previsti dai singoli ordinamenti nazionali;
- l'integrazione degli Atenei delle singole alleanze (e di diverse alleanze fra loro) consente di organizzare progetti formativi transdisciplinari, orientati all'imprenditorialità con un livello elevato di mobilità, inclusione sociale, innovazione;
- il riconoscimento automatico delle qualifiche accademiche nei paesi membri dei consorzi implica la necessità di individuare metodologie condivise per l'attivazione e l'accreditamento dei corsi di studio e per la gestione delle carriere degli studenti.

Sui diversi temi centrali del progetto sono già al lavoro, per la parte accademica, molti ricercatori dell'Ateneo (organizzati su commissioni tematiche) e sono previste nel breve periodo anche consistenti implicazioni per la componente tecnico-amministrativa e in primo luogo quella di diretto contatto con i temi dell'internazionalizzazione e la gestione delle carriere studentesche. Con decreto del Direttore Generale n.76 del 19 gennaio 2021 è stato pertanto costituito l'assetto amministrativo di natura trasversale a supporto delle azioni necessarie al progetto, mentre è in corso di espletamento la selezione per il reclutamento della figura del *Project Manager*.

- NUCLEO DI VALUTAZIONE

Le considerazioni espresse nelle relazioni del Nucleo di Valutazione e gli impulsi promossi dal Presidio della Qualità (recentemente rinnovato nella composizione e nel funzionamento) costituiscono un riferimento importante per la pianificazione di azioni di miglioramento.

Nella Validazione della Relazione sulle *Performance* 2019 e nelle diverse sezioni della [Relazione annuale 2020 il Nucleo di Valutazione](#) ha analizzato i risultati della *performance* istituzionale e organizzativa, evidenziando l'evoluzione progressiva e costante del sistema di valutazione delle *performance* e del sistema di assicurazione della qualità della didattica, ricerca e terza missione. Tra le aree di miglioramento osservate, alcune riguardano aspetti specifici correlati alle missioni istituzionali, altre, più strettamente rilevanti per la gestione tecnico-amministrativa, elementi generali dell'impianto dei sistemi di programmazione e controllo.

Le osservazioni del Nucleo di Valutazione in ordine alle aree di possibile miglioramento, qui sotto riportate in forma schematica, hanno offerto spunti di riflessione sia nella revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) 2021, sia in fase di definizione degli obiettivi e dei *target* di questo Piano integrato:

N	Ambiti	Osservazioni	Aspetti su cui migliorare	Azioni di miglioramento
1	Processi gestione ciclo <i>performance</i>	Qualità filiera obiettivi-indicatori- <i>target</i> , in particolare per gli obiettivi di struttura	Indicatori di stato di avanzamento dei progetti: precisare i traguardi (eventualmente intermedi) legate allo sviluppo delle azioni, esplicitando le metriche secondo cui verrà calcolata la percentuale di risultato.	Nel SMVP 2021 per gli obiettivi di <i>performance</i> organizzativa e di struttura si è prevista una specificazione maggiore dei cronoprogrammi e dei traguardi di progetto, da ottenersi anche mediante una attenta formazione alla cultura del <i>project management</i> .
			Indicatori di efficacia oggettiva e di efficienza: sono tendenzialmente poco presenti. La loro introduzione consentirebbe di stabilire con maggiore chiarezza gli standard di qualità dei servizi, di cogliere sia l'aspetto delle risorse investite che quello della qualità (oggettiva) dell'attività/azione svolta e potrebbe anche servire a mitigare eventuali effetti distorsivi degli indicatori di <i>customer satisfaction</i> .	L'introduzione di appropriati indicatori di efficacia oggettiva e di efficienza richiede una riflessione approfondita e diversificata per aree di intervento; tuttavia, per gli obiettivi di <i>performance</i> organizzativa di Ateneo declinati nel presente Piano Integrato si sono identificati alcuni indicatori di efficacia reale.
			Gli indicatori di soddisfazione dell'utenza: si è avviata una riflessione per personalizzare le indagini e integrare i risultati con altri tipi di indicatori, per inquadrare più precisamente il complesso delle azioni messe in atto dall'Ateneo.	Il progetto di ridisegno delle <i>customer</i> è già stato avviato.
2	Processi gestione ciclo <i>performance</i>	Differenziazione e motivazione delle valutazioni delle <i>performance</i> individuali	Distinzione della valutazione individuale in relazione alle diverse finalità a cui essa è rivolta (incentivazione economica e progressioni di carriera, miglioramento delle competenze delle risorse...).	Da progettare.

N	Ambiti	Osservazioni	Aspetti su cui migliorare	Azioni di miglioramento
			Collegamento tra le <i>performance</i> organizzative, la <i>performance</i> dei singoli individui e la pianificazione di interventi di formazione.	Occorre modificare la modalità di costruzione del piano formativo e le modalità di adesione all'offerta da parte dei singoli dipendenti.
3	Integrazione con programmazione strategica ed economica	Esplicitazione del rapporto tra <i>performance</i> istituzionale e organizzative	Utilizzo ai fini valutativi dei valori di spesa collegati agli obiettivi.	
4	Coinvolgimento degli utenti	Sistematizzazione e taratura degli strumenti di <i>customer satisfaction</i> a fini valutativi	Sistema di utilizzo dei risultati delle indagini di soddisfazione dell'utenza.	
5	Sistema di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione	Implementazione dell'approccio PDCA a tutti i livelli (Scuole, CdS, Dipartimenti)	<p>Maggiore partecipazione docenti, studenti e personale t-a ai processi di AQ.</p> <p>Miglioramento della comunicazione istituzionale e dei flussi informativi tra strutture.</p> <p>Sistematicità e accuratezza del monitoraggio dei risultati della didattica, ricerca e terza missione e conseguente programmazione delle azioni di miglioramento.</p> <p>Ulteriore affinamento delle procedure di controllo della sostenibilità della didattica.</p> <p>Miglioramento delle infrastrutture e dei servizi agli studenti in base agli esiti delle indagini di <i>customer satisfaction</i>.</p> <p>Documentazione delle consultazioni con le parti sociali.</p>	Costituzione GdP trasversale per la diffusione della metodologia.

- PRESIDIO DELLA QUALITÀ DI ATENEO

Altro importante elemento di contesto è l'intensa attività del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) svolta nell'arco dell'anno 2020 a seguito dell'emanazione del suo nuovo Regolamento di Funzionamento e delle seguenti delibere degli Organi centrali che hanno dato il via ad una nuova composizione e assetto del PQA e alla costituzione del Servizio di Supporto al Presidio della Qualità e struttura tecnica permanente. In particolare, la costituzione dell'ufficio di supporto al PQA ha

permesso una maggiore operatività nell'implementazione delle azioni promosse dal Presidio e nell'organizzazione dei flussi informativi tra il Presidio e gli altri Organi e articolazioni dell'Ateneo.

Individuati i macro-processi laddove il PQA doveva focalizzare il suo operato nell'ottica del miglioramento continuo dei processi di AQ, collegato anche allo sviluppo delle azioni del Piano Integrato 2020-2022, è stato presentato agli Organi di Governo, durante le sedute di aprile e maggio, il Piano delle attività del Presidio progettate per l'anno 2020 con particolare attenzione al miglioramento degli strumenti e procedure per il raggiungimento degli obiettivi di AQ, nella disseminazione della cultura della qualità a tutti i livelli, e al supporto delle strutture coinvolte negli adempimenti richiesti dal [sistema AVA](#).

Di seguito si elencano le principali azioni sviluppate dal PQA, per ambito di sviluppo e azioni collegate:

AMBITO DI APPLICAZIONE	AZIONE PRESIDIO DELLA QUALITÀ 2020	COLLEGAMENTO CON PIANO INTEGRATO 2020-2022
AQ DIDATTICA	Revisione del <i>template</i> per la compilazione della Relazione Annuale della CPDS Linee guida per le CPDS	Ottimizzazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione e dei processi di AQ per la didattica (AZ4105)
	Formazione per le CPDS	Potenziamento formazione mirata (AZ5302)
	Audit NdV / PQA	Ottimizzazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione e dei processi di AQ per la didattica (AZ4105)
AQ RICERCA E TERZA MISSIONE	Revisione del <i>template</i> per la redazione della Relazione annuale dipartimentale e predisposizione di Linee Guida	Migliorare l'organicità dei processi di AQ ricerca e terza missione (AZ 4204)
	Formazione per i RAD	Potenziamento formazione mirata (AZ5302)
AQ DI ATENEO	Revisione e aggiornamento della pagina dell'Assicurazione Qualità sul sito istituzionale Unifi	Consolidamento della comunicazione istituzionale (AZ4305)
	Impostazione del Servizio di Supporto al PQA	Costituzione e implementazione dell'ufficio di Supporto al Presidio della Qualità di Ateneo (AZ4404)

Nel mese di settembre il Presidio della Qualità ha presentato agli Organi una Relazione Intermedia nella quale ha illustrato lo stato di avanzamento delle attività progettate per il 2020. Il PQA però è tenuto a rendicontare le attività svolte nel corso dell'anno, ma anche a valutarne l'impatto e l'efficacia sui processi di AQ dell'Ateneo. Ciò comporta monitorare ed acquisire, da parte delle diverse strutture di Ateneo (Dipartimenti, Scuole, Corsi di Studio, Unità funzionali e/o di responsabilità), le "informazioni di ritorno" necessarie per effettuare l'analisi e la valutazione di

efficacia, a titolo esemplificativo, le relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) sono state consegnate a dicembre 2020. Solo a valle di questa fase sarà possibile procedere con un riesame delle attività svolte a sostegno e miglioramento dei processi di AQ e programmare i lavori per l'anno 2021. Esso sarà finalmente rendicontato in una Relazione annuale (*Relazione annuale del PQA*) pubblicata orientativamente nel mese di marzo.

Infine, è importante sottolineare in questa sezione il ricevimento in data 11 giugno 2020 della Relazione finale della visita di accreditamento periodico della Commissione di Esperti Valutatori (CEV) dell'ANVUR svolta ad ottobre 2018. In seguito, il PQA ha realizzato una dettagliata analisi della Relazione i cui esiti sono stati condivisi con la *Governance* e la Direzione Generale, avviando un momento di riflessioni con l'obiettivo di stabilire il punto di partenza per la proposta e la programmazione delle azioni di miglioramento reputate opportune e necessarie nei vari ambiti di applicazione.

Da quanto esposto, quindi, si evince quanto l'attività del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo siano strettamente funzionali alla definizione delle politiche e degli obiettivi strategici di Ateneo e quanto sia opportuno procedere in sinergia istituzionale nel processo di definizione del Piano integrato.

- INDAGINI DI EFFICACIA PERCEPITA DEI SERVIZI

L'ascolto dell'utenza risponde non solo ad una consolidata volontà di Ateneo, ma anche al rispetto delle disposizioni normative nazionali e da precise raccomandazioni degli Organi di controllo d'Ateneo. Emerge in questo ultimo contesto il ruolo del Nucleo di Valutazione che ha, a più riprese, stimolato l'Ateneo all'adozione di meccanismi di obbligatorietà e campionatura di partecipazione dell'utenza (specialmente quella studentesca, per la quale i tassi di partecipazione risultavano migliorabili), proprio a garanzia della completezza e qualità delle informazioni raccolte. Proprio in questo senso all'inizio dell'anno 2019, su impulso direzionale, è stato avviato un apposito gruppo di studio, volto ad analizzare gli aspetti correlati alle iniziative di ascolto degli utenti nell'uso e nella valutazione della *performance*. Il gruppo è composto da funzionari che presidiano gli aspetti tecnici e gestionali della somministrazione e valutazione, da alcuni RAD, da Dirigenti e membri di supporto al Nucleo di Valutazione, e si avvale della collaborazione scientifica del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DISIA). Finora il gruppo ha operato per rafforzare la qualità dei dati raccolti, sviluppando strategie di obbligatorietà di risposta sulle indagini annuali sui servizi, senza incrementare il fastidio statistico, e omogeneizzando le scale di valutazione.

L'ascolto dell'utenza, oltre a rappresentare una indiscutibile componente di valutazione, impiegabile quindi anche per finalità di misurazione della *performance*, assume anche la valenza di fonte programmatica per l'individuazione delle azioni di miglioramento. È prevalentemente in questa seconda accezione che in questa sede si esaminano i recenti risultati delle indagini, e in particolare:

- A. Progetto *Good Practice*
- B. *Customer* sui servizi Dipartimentali
- C. Indagini specifiche rivolte agli studenti (Servizi agli studenti, Valutazione della didattica, AlmaLaurea)

A) Progetto *Good Practice*

Da sei anni l'Ateneo partecipa al progetto "*Good Practice*" (GP), cui aderiscono oltre 40 Atenei italiani (oltre la metà), con prevalenti finalità di *benchmark* sull'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi e di supporto. Le informazioni raccolte negli Atenei rendono possibile la misurazione dei livelli medi di gradimento dei servizi e l'individuazione delle eventuali vulnerabilità o eccellenze presenti nell'erogazione dei servizi di Ateneo. Nei processi di miglioramento diventano di cruciale interesse i servizi per i quali il confronto con gli altri Atenei evidenzia significativi scostamenti di segno negativo in termini di gradimento, specie se accompagnati da livelli di costo del servizio assimilabili o inferiori. La conoscenza delle vulnerabilità sistemiche, riferite cioè all'intero sistema nazionale, consente al contempo di contestualizzare i livelli di soddisfazione locale, inquadrandoli nell'ambito di fenomeni strutturali relativi a contesti e situazioni comuni su cui azionare eventuali leve generali (alcuni esempi sono costituiti dal sistema degli approvvigionamenti, della digitalizzazione, della logistica, ...).

TAVOLA 2 - ESITI SULLE DOMANDE DI GRADIMENTO GENERALE DEI SERVIZI - INDAGINI GP RIVOLTE AL PERSONALE DOCENTE, DOTTORANDO E ASSEGNISTA. ANNI 2017-2019

	Università di Firenze				Media Mega-Atenei			Media tutti Atenei		
	2019	2018	2017	Diff. 2019 su 2018	2019	2018	Diff. 2019 UniFI-Mega	2019	2018	Diff. 2019 UniFI-Atenei tutti
Amministrazione e gestione del personale	4,58	4,55	4,33	0,03	4,05	4,27	0,53	4,30	4,47	0,28
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,76	3,69	3,54	0,07	3,46	3,62	0,30	3,70	3,86	0,06
Comunicazione	3,80	3,69	3,62	0,11	3,68	3,78	0,12	3,82	3,92	-0,02
Sistemi Informativi	3,94	3,78	3,66	0,16	3,77	4,03	0,17	4,17	4,20	-0,23
Supporto alla didattica	4,29	4,04	3,99	0,25	4,13	4,24	0,16	4,42	4,38	-0,13
Supporto alla ricerca	4,28	4,10	3,92	0,18	3,75	3,93	0,53	4,06	4,10	0,22
Sistemi bibliotecari	4,72	4,69	4,62	0,03	4,40	4,68	0,32	4,60	4,75	0,12
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,10	4,05	3,96	0,05	3,87	4,03	0,23	4,13	4,17	-0,03
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,37	4,30	4,25	0,07	4,10	4,32	0,27	4,40	4,42	-0,03
Medie totali	4,20	4,10	3,99	0,11	3,91	4,10	0,29	4,18	4,25	0,03
Numero di questionari validi	1.624	1.626	1.669	-2						

Per facilitare la lettura, sono stati evidenziati in rosso i servizi che hanno presentato una flessione nell'ultima indagine realizzata rispetto all'anno precedente, in verde gli altri. La rilevazione riguarda sia le aree centrali – intese nelle domande del questionario in relazione ai servizi erogati dall'Amministrazione Centrale – che i Dipartimenti – intesi come Strutture Decentrate.

TAVOLA 3 - ESITI SULLE DOMANDE DI GRADIMENTO GENERALE DEI SERVIZI - INDAGINI GP RIVOLTE AL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E COLLABORATORE LINGUISTICO. ANNI 2017-2019

	Università di Firenze				Media Mega-Atenei			Media tutti Atenei		
	2019	2018	2017	Diff. 2019 su 2018	2019	2018	Diff. 2019 UniFI-Mega	2019	2018	Diff. 2019 UniFI-Atenei tutti
Amministrazione e gestione del personale	4,34	4,35	4,14	-0,01	3,91	3,77	0,43	3,84	3,88	0,50
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	3,89	3,62	3,44	0,27	3,57	3,51	0,32	3,57	3,66	0,32
Comunicazione	4,01	3,77	3,64	0,24	3,88	3,75	0,13	3,78	3,76	0,23
Sistemi Informativi	4,24	4,00	3,93	0,24	4,01	4,21	0,23	4,17	4,23	0,07
Contabilità	4,62	4,57	4,43	0,05	4,17	4,12	0,45	4,13	4,02	0,49
Soddisfazione generale servizi Amministrazione Centrale	4,09	4,11	3,82	-0,02	3,91	3,95	0,18	3,88	3,97	0,21
Soddisfazione generale servizi Strutture Decentrate	4,15	4,16	3,81	-0,01	3,91	4,05	0,24	3,90	4,00	0,25
Medie totali	4,19	4,08	3,89	0,11	3,91	3,91	0,28	3,90	3,93	0,30
Numero di questionari validi	1.138	856	960	282						

Nota: i dati di benchmark sono al netto delle valutazioni dei collaboratori linguistici. Le differenze rispetto alle valutazioni complessive sono dell'ordine di 1 o 2 centesimi

I risultati generali dimostrano una **progressione generalizzata nella valutazione dei servizi** rispetto agli anni precedenti; di particolare portata quella riferita al personale docente, agli assegnisti e ai dottorandi. Il risultato è ancor più apprezzabile se si tiene conto che **il miglioramento attuale si cumula all'analogo già registrato negli anni precedenti**, con un significativo incremento di valutazione rispetto all'avvio delle misurazioni. I **miglioramenti più rilevanti si registrano nei servizi di supporto alle attività istituzionali (didattica e ricerca), nei servizi di informatizzazione, di comunicazione e nei servizi generali e logistici.**

A differenza delle misurazioni dello scorso anno, **i miglioramenti registrati quest'anno hanno consentito di conseguire livelli sistematicamente superiori a quelli degli altri Mega Atenei**, con particolare rilievo dei servizi di supporto alla ricerca e alla gestione del personale. Nel confronto, invece, con la totalità degli Atenei, la posizione è comunque sistematicamente positiva in relazione ai servizi erogati al personale tecnico-amministrativo e più articolata per quella relativa al personale dei Dipartimenti, con differenze particolari nella valutazione dei servizi informativi. Si noti in questo senso che è tradizionalmente costante una miglior percezione del servizio rivolto alla componente

dei Dipartimenti negli Atenei di minori dimensioni, dovuta certamente a una maggiore facilità di interscambio e collaborazione.

L'indagine GP rivolta all'utenza studentesca con riferimento all'A.A. 2019/20 si è recentemente conclusa (31 dicembre 2020). La somministrazione di questa indagine, come quella relativa ai servizi di cui si dirà meglio in seguito, era prevista per i mesi primaverili del 2020, proprio in corrispondenza della prima ondata dell'epidemia che ci ha costretto al *lockdown* nazionale. Sebbene molti Atenei l'abbiano comunque svolta nella finestra temporale ordinaria, l'Ateneo fiorentino ha preferito differirla per approfondire l'analisi anche sulla fase emergenziale, che verrà meglio dettagliata in un paragrafo successivo. Si presentano quindi i risultati appena raccolti e un sintetico confronto con gli anni precedenti e gli altri Atenei.

TAVOLA 4 - ESITI SULLE DOMANDE DI GRADIMENTO GENERALE DEI SERVIZI - INDAGINI GP RIVOLTE AGLI STUDENTI DEL PRIMO ANNO. ANNI 2017/18-2019/20

	Università di Firenze				Media Mega-Atenei			Media tutti Atenei		
	2019/20	2018/19	2017/18	Diff. 2019/20 su 2018/19	2019/20	2018/19	Diff. 2019/20 UniFI-Mega	2019/20	2018/19	Diff. 2019/20 UniFI-Mega
Orientamento	3,77	3,56	3,64	0,21	3,87	3,73	-0,10	4,12	4,05	-0,35
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	4,19	3,90	4,10	0,29	4,15	3,98	0,04	4,32	4,27	-0,13
Comunicazione	3,79	3,55	3,65	0,24	3,97	3,70	-0,18	4,17	4,01	-0,38
Sistemi Informativi	3,78	3,56	3,63	0,22	4,02	3,77	-0,24	4,18	4,04	-0,40
Segreteria studenti	3,50	3,32	3,54	0,18	3,77	3,53	-0,27	4,01	3,89	-0,51
Biblioteche	4,52	4,37	4,68	0,15	4,49	4,52	0,03	4,58	4,57	-0,06
Diritto allo studio	4,24	3,92	4,12	0,32	4,24	4,05	0,00	4,31	4,20	-0,07
<i>Medie totali</i>	3,97	3,74	3,91	0,23	4,07	3,90	-0,10	4,24	4,15	-0,27
<i>Numero di questionari validi</i>	2.059	1.883	1.257	176						

TAVOLA 5 - ESITI SULLE DOMANDE DI GRADIMENTO GENERALE DEI SERVIZI - INDAGINI GP RIVOLTE AGLI STUDENTI DEGLI ANNI SUCCESSIVI AL PRIMO. ANNI 2017/18-2019/20

	Università di Firenze				Media Mega-Atenei			Media tutti Atenei		
	2019/20	2018/19	2017/18	Diff. 2019/20 su 2018/19	2019/20	2018/19	Diff. 2019/20 UniFI- Mega	2019/20	2018/19	Diff. 2019/20 UniFI- Mega
Approvvigionamenti e servizi generali e logistici	4,00	3,72	3,78	0,28	3,80	3,68	0,20	4,03	3,96	-0,03
Comunicazione	3,65	3,40	3,40	0,25	3,74	3,57	-0,09	3,92	3,79	-0,27
Sistemi Informativi	3,74	3,44	3,29	0,30	3,80	3,55	-0,06	3,99	3,80	-0,25
Internazionalizzazione	3,94	3,60	3,52	0,34	3,88	3,75	0,06	3,94	3,97	0,00
Segreteria studenti	3,40	3,26	3,35	0,14	3,58	3,45	-0,18	3,83	3,78	-0,43
Biblioteche	4,55	4,42	4,55	0,13	4,45	4,44	0,10	4,52	4,49	0,03
Diritto allo studio	3,98	3,81	3,81	0,17	3,99	3,88	-0,01	4,15	4,03	-0,17
Job Placement	3,48	3,36	3,27	0,12	3,37	3,40	0,11	3,57	3,63	-0,09
Medie totali	3,84	3,63	3,62	0,22	3,83	3,72	0,02	3,99	3,93	-0,15
Numero di questionari validi	7.821	7.530	4.778	2.752						

Nell'anno di transizione tra le metodologie di rilevazione (nel 2017/18 fu svolta su libera adesione, mentre dal 2018/19 in modalità obbligatoria e campionata) si era rilevata una sostanziale stabilità delle valutazioni sui servizi per gli studenti degli anni successivi al primo e un arretramento per quelli del primo anno. In questo secondo anno di applicazione della metodologia di raccolta, si ravvisano invece **consistenti progressioni nelle valutazioni per tutte le tipologie di studenti (primo anno e successivi) e per tutti i servizi.**

Di particolare importanza le **significative progressioni dei servizi di segreteria, dei sistemi informativi e di comunicazione**, che consentono di distanziarsi dai pregressi livelli di sufficienza. Spicca peraltro il **significativo miglioramento dei servizi di internazionalizzazione**, proprio in un anno che ha visto contemporaneamente l'avvio del nuovo sportello unificato dei servizi di internazionalizzazione e la tragica esplosione della pandemia a livello mondiale, che ha costretto l'Ateneo a importanti azioni per il rientro di studenti e ricercatori presso il proprio Paese d'origine. Spicca anche la **progressione dei servizi di approvvigionamento e logistici**, anche in questo caso in un anno caratterizzato da continui adattamenti nell'accesso ai locali, nella fruizione degli spazi e dei dispositivi di protezione, nella costante pressione per approvvigionamenti di materiali anche di difficile reperimento. Evidentemente questi fattori hanno invece misurato l'efficienza, l'affidabilità e la reattività dei sistemi.

A ben vedere, **il balzo di gradimento riscontrato nell'Ateneo fiorentino fa eco, ancorché amplificato, ad un generalizzato incremento del gradimento per i servizi in tutti gli Atenei italiani**, fenomeno accentuato nei mega Atenei. Una possibile interpretazione sistemica di questo dato può

essere rintracciata nella **accresciuta fiducia nelle istituzioni proprio in un momento così difficile per il Paese**, peraltro confermata da molte analisi sociologiche. Il mondo accademico in particolare, cui spetta in questo frangente garantire affidabilità e controllo sulle manovre di salute pubblica e sulla formazione delle future generazioni, registra in tutta Italia una consistente ripresa delle immatricolazioni all'anno accademico 2020/21, con talvolta tassi di incremento a due cifre.

Ulteriori dettagli e specifiche tabelle di *benchmark*, sia sulle singole domande dei questionari che sui risultati dei singoli Atenei aderenti, sono disponibili nella sezione “*Good Practice*” nel servizio [DAF](#), con accesso riservato alla specifica categoria di utenza.

Si tratta in generale di tendenze già note dai precedenti esercizi, i cui positivi risultati si ritiene siano essenzialmente ascrivibili agli interventi avviati nelle precedenti programmazioni.

Sempre all'interno del Progetto GP si sviluppa l'indagine su “**Benessere Organizzativo**, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico”, sfruttando così le relative potenzialità di *benchmark* previste. L'indagine rivolta al personale tecnico amministrativo e ai collaboratori linguistici consente anche di rispondere ad obblighi di legge relativi allo specifico ambito della sicurezza negli ambienti di lavoro, raccoglie il contributo di tutti i dipendenti ai processi di qualità dell'Ateneo, favorisce l'individuazione di misure di miglioramento anche su ambiti quali il benessere dei lavoratori, il grado di condivisione del sistema di valutazione, la generale soddisfazione e la produttività.

Gli esiti dell'indagine condotta nel 2020, con riferimento alla situazione percepita nel 2019, sono raffigurati nella Tavola che segue. Una particolare segnalazione deve accompagnare la lettura dei risultati. L'indagine è stata avviata il 14 aprile 2020 con riferimento all'esperienza vissuta nell'anno precedente e si è svolta in pieno periodo di *lockdown* nazionale con evidenti ripercussioni emotive dei rispondenti, tanto che in un primo momento si era pensato di rinviare l'indagine in attesa di tempi migliori. La necessità, però, di disporre di valutazioni conclusive per l'anno 2019 in maniera da consentire la redazione della relazione delle *performance* 2019 ne aveva però consigliato lo svolgimento nei tempi ordinari. La quasi totalità degli Atenei GP ha invece preferito differire l'indagine, impiegando peraltro un questionario leggermente modificato e che, come si vedrà oltre, limiterà il confronto di tutte le sezioni.

Come è evidenziato dalle colorazioni in uso, l'anno è caratterizzato da **diffusi miglioramenti, sia rispetto al precedente esercizio, sia rispetto alle valutazioni raccolte negli altri Atenei**. Pur non escludendo che la difficile situazione possa aver innescato effetti “positivi” nelle valutazioni, la diffusione delle valutazioni positive e il **consistente distacco dalle valutazioni degli altri Atenei testimoniano l'esistenza di un clima organizzativo favorevole e la valorizzazione di aspetti come l'equità dell'Amministrazione, il contesto del lavoro e la performance organizzativa**. Ne risulta un quadro rafforzato dell'affidabilità dell'Amministrazione, percepita come garante di condizioni di lavoro sicure e rispettose, improntate comunque all'efficienza dell'agire e al conseguimento di risultati di valore.

TAVOLA 6 - ESITI DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO "GOOD PRACTICE". ANNO 2019 E CONFRONTI CON L'EDIZIONE PRECEDENTE E CON GLI ATENEI DI BENCHMARK

Sezioni	Media Unifi 2019	Media Atenei 2019	Differenza Unifi - Atenei 2019	Media Unifi 2018	Media Atenei 2018	Differenza Unifi - Atenei 2018	Differenza Unifi 2019-2018
A- L'ambiente di lavoro	4,49	4,31	0,18	4,24	4,21	0,03	0,25
B- Le discriminazioni	NC	4,71	-	NC	4,55	-	-
C- L'equità nella mia amministrazione	3,45	3,02	0,43	3,10	2,88	0,22	0,35
D- Carriera e sviluppo professionale	3,37	3,03	0,34	3,08	2,86	0,22	0,29
E- Il mio lavoro	4,59	4,43	0,16	4,36	4,29	0,07	0,23
F- I miei colleghi	4,71	4,40	0,31	4,45	4,29	0,16	0,26
G- Il contesto del mio lavoro	3,97	3,52	0,45	3,56	3,34	0,22	0,41
H- Il senso di appartenenza	4,52	4,30	0,22	4,21	4,13	0,08	0,31
L- La performance organizzativa	3,87	3,41	0,46	3,53	3,16	0,37	0,34
M- Le mie performance	4,06	3,83	0,23	3,73	3,52	0,21	0,33
N- Il funzionamento del sistema	3,76	3,55	0,21	3,47	3,19	0,28	0,29
O- Il mio responsabile e la mia crescita	4,52	4,25	0,27	4,26	4,04	0,22	0,26
P- Il mio responsabile e l'equità	4,52	4,20	0,32	4,29	4,00	0,29	0,23
Q- Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,40	4,11	0,29	4,19	3,88	0,31	0,21
Macro-Sezioni	Media Unifi 2019	Media Atenei 2019	Differenza Unifi - Atenei 2019	Media Unifi 2018	Media Atenei 2018	Differenza Unifi - Atenei 2018	Differenza Unifi 2019-2018
Benessere organizzativo	4,19	3,90	0,29	3,87	3,81	0,06	0,32
Grado di condivisione del sistema di valutazione	3,86	3,58	0,28	3,55	3,26	0,29	0,31
Valutazione del superiore gerarchico	4,49	4,19	0,30	4,25	3,98	0,27	0,24
Numero di questionari compilati	932	7.726		865	5.515		

B) Customer Satisfaction sui servizi amministrativi dipartimentali

L'indagine sui servizi amministrativi e di supporto erogati dai Dipartimenti riveste un particolare interesse nell'ambito della programmazione degli interventi di miglioramento delle Strutture. La capillare raccolta delle informazioni sulla qualità del supporto amministrativo ricevuto e sugli specifici fattori di miglioramento attesi costituisce un presupposto importante, in specie perché rivolta ai diretti responsabili dello sviluppo delle attività istituzionali (didattica, ricerca, terza missione). Offre una visione d'insieme delle Strutture ai Direttori e ai Responsabili Amministrativi di Dipartimento: costituisce un importante strumento di confronto, favorisce gli approfondimenti interni e l'adozione di misure correttive, beneficia del contributo di positive esperienze che si sono sperimentate e poi diffuse negli scorsi esercizi (buone pratiche).

Il questionario è stato somministrato, ormai per la sesta volta, nel mese di dicembre 2020 e in forma inalterata rispetto a quella dello scorso anno. Ha ricevuto 1.844 adesioni fra docenti, assegnisti, dottorandi (55,5% del totale), con tassi di adesione particolarmente elevati della componente docente (66,4%) e in misura stabile rispetto alle edizioni precedenti (56,1% nel 2019, 53,5% nel 2018 e 57,5% nel 2017).

La Tavola che segue presenta i principali risultati registrati negli ultimi esercizi con riferimento alle domande generali di valutazione dell'indagine.

TAVOLA 7 - INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI DIPARTIMENTALI. PERCENTUALE RISPOSTE CON VALUTAZIONE MAGGIORE DI 6 (OVVERO "POSITIVAMENTE" E "MOLTO POSITIVAMENTE" NELLE INDAGINI FINO AL 2018) SUL TOTALE DELLE RISPETTIVE DOMANDE. ANNI 2015-2020

Domande	Anni					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VA02. Competenza del personale amministrativo	64,2	76,3	74,9	82,9	82,8	86,9
VA03. Valutazione tempi di soluzione	ND	61,8	72,4	71,5	75,4	80,7
VA04. Chiarezza funzioni e servizi	ND	58,1	65,6	69,9	69,6	72,3
VA05. Disponibilità del personale amministrativo	74,2	80,0	82,8	84,9	86,4	88,0
VA07. Gestione amministrativa del Dipartimento	62,9	65,9	71,2	76,5	83,3	86,6

Nel 2015 non sono state somministrate le domande VA03 e VA04.

I risultati dimostrano il **crescente gradimento per i servizi offerti al personale dei Dipartimenti**, oltre a livelli di soddisfazione decisamente elevati. Di particolare rilievo il risultato della domanda di riepilogo VA07 in cui si chiede una valutazione complessiva del supporto amministrativo con un livello che si approssima ormai moltissimo alla totalità degli intervistati; residua solo una limitata percentuale dell'utenza che si dichiara neutrale (8%) o insoddisfatta (5%). Prossime a saturazione sono anche le valutazioni relative alla competenza e disponibilità del personale, mentre appare presentare qualche altro margine di miglioramento la gestione dei tempi di soluzione e soprattutto la chiarezza delle funzioni e dei servizi. Il costante impegno del personale, unito ai molteplici interventi organizzativi, di indirizzo, formativi, di rafforzamento e di razionalizzazione delle componenti di personale, ha senz'altro consentito di raggiungere il livello oggi registrato.

Oltre ai risultati generali appena esposti, l'indagine raccoglie, attraverso una specifica batteria di domande, anche una valutazione più specifica sui singoli servizi fruiti unitamente all'individuazione dei possibili fattori di miglioramento. Dall'analisi della Tavola di dettaglio dei singoli servizi e dei Dipartimenti che segue, si evince che tali valutazioni, comunque generalmente positive, sono al loro interno articolate. La Tavola riporta, per ciascun Dipartimento e servizio, il numero di rispondenti che hanno valutato negativamente il servizio (valutazioni da 1 a 5) e di quelli che lo hanno valutato positivamente (valutazioni da 6 a 10). Per la sola colonna delle valutazioni negative la cella viene colorata in giallo qualora la quota di rispondenti con valutazioni negative sia compresa tra il 10 e il 20% dei rispondenti, in rosa qualora tale quota superi invece il 20% dei rispondenti. In buona sostanza la cella ha colorazione tutte le volte che la quota di insoddisfatti del servizio sia dimensionalmente significativa.

TAVOLA 8 - INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI DIPARTIMENTALI. UTENTI SODDISFATTI E INSODDISFATTI DEI SERVIZI. ANNO 2020

	VA06_01. Approvvigionamenti			VA06_02. Dottorato			VA06_03. Convenzioni e trials			VA06_04. Progetti di ricerca			VA06_05. Autorizzazione incarichi			VA06_06. Missioni			VA06_07. Reclutamento personale esterno			VA06_08. Supporto didattico			VA06_09. Convegni e seminari			VA06_10. Trasparenza e comunicazione			VA06_11. Internazionalizzazione		
	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10	Ris.	1-5	6-10			
Architettura (DIDA)	72	14	58	72	4	68	64	2	62	79	4	75	57	5	52	90	8	82	78	10	68	81	9	72	69	9	60	87	14	73	69	8	61
Biologia (BIO)	38	5	33	12	2	10	24	1	23	40	1	39	14	3	11	42	4	38	37	2	35	30	2	28	16	2	14	42	2	40	28	3	25
Chimica 'Ugo Schiff' (CHIM)	63	8	55	53	5	48	33	3	30	64	2	62	20	0	20	66	5	61	54	2	52	46	4	42	18	3	15	71	9	62	39	5	34
Fisica e Astronomia (FISICA)	39	2	37	42	3	39	12	1	11	40	2	38	14	0	14	56	8	48	49	6	43	49	11	38	25	6	19	57	7	50	25	2	23
Formazione, lingue, intercultura, letterature e psicologia (FORULPS)	56	25	31	42	7	35	28	8	20	49	17	32	39	11	28	64	17	47	48	9	39	63	18	45	48	18	30	65	14	51	48	15	33
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	43	4	39	43	2	41	36	3	33	41	1	40	24	3	21	53	3	50	39	1	38	35	1	34	22	2	20	51	1	50	33	2	31
Ingegneria Industriale (DIEF)	62	15	47	49	6	43	48	3	45	58	1	57	40	2	38	79	3	76	59	2	57	47	2	45	24	2	22	60	2	58	40	1	39
Ingegneria dell'Informazione (DINFO)	51	5	46	54	4	50	37	1	36	53	3	50	36	7	29	69	8	61	53	2	51	43	6	37	26	4	22	70	8	62	39	2	37
Lettere e Filosofia (DILEF)	43	2	41	42	3	39	22	3	19	50	4	46	28	2	26	61	3	58	48	3	45	50	5	45	52	3	49	65	4	61	53	10	43
Matematica e Informatica 'Ulisse Dini' (DIMAI)	47	3	44	35	5	30	12	1	11	36	1	35	17	1	16	55	2	53	31	2	29	42	5	37	33	2	31	52	3	49	34	2	32
Medicina Sperimentale e Clinica (DMSC)	87	6	81	56	4	52	61	6	55	95	11	84	54	5	49	91	16	75	89	5	84	87	10	77	47	9	38	100	5	95	55	9	46
Neuroscienze, Psicologia, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	48	8	40	49	2	47	35	4	31	57	9	48	30	4	26	50	11	39	45	3	42	51	9	42	26	3	23	55	5	50	36	7	29
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche (SBSC)	58	4	54	37	5	32	28	4	24	61	5	56	21	2	19	56	3	53	62	5	57	57	13	44	29	5	24	69	9	60	31	3	28
Scienze Giuridiche (DSG)	42	10	32	44	6	38	17	3	14	56	4	52	24	4	20	55	8	47	50	5	45	51	12	39	53	11	42	58	8	50	50	11	39
Scienze Politiche e Sociali (DPS)	32	9	23	8	0	8	10	4	6	31	9	22	22	4	18	43	8	35	31	6	25	34	8	26	30	8	22	40	6	34	29	6	23
Scienze della Salute (DSS)	48	10	38	20	0	20	36	3	33	48	6	42	29	4	25	48	6	42	39	5	34	49	9	40	26	3	23	54	7	47	29	2	27
Scienze della Terra (DST)	28	6	22	29	4	25	18	1	17	33	4	29	12	1	11	49	6	43	29	3	26	29	6	23	21	5	16	38	7	31	28	3	25
Scienze e tecnologie agrarie, alimentari, ambientali e forestali (DAGRI)	99	15	84	81	14	67	63	6	57	98	5	93	40	2	38	123	10	113	94	3	91	86	11	75	38	6	32	106	8	98	68	14	54
Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISE)	44	24	20	16	1	15	28	10	18	40	11	29	39	9	30	57	7	50	42	9	33	45	17	28	35	13	22	53	13	40	44	10	34
Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DISIA)	32	5	27	11	2	9	11	1	10	26	1	25	20	3	17	37	4	33	27	5	22	27	6	21	20	6	14	33	1	32	17	5	12
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	35	2	33	46	2	44	13	1	12	47	3	44	20	1	19	57	7	50	42	4	38	50	7	43	48	7	41	66	4	62	45	5	40
Totale	1.067	182	885	841	81	760	636	69	567	1.102	104	998	600	73	527	1.301	147	1.154	1.046	92	954	1.052	171	881	706	127	579	1.292	137	1.155	840	125	715

Dato poi che i rispondenti che hanno fornito una valutazione inferiore a 9 erano tenuti a indicare le azioni opportune per miglioramento del servizio, ogni Struttura dispone degli elementi di indirizzo necessari per l'individuazione delle soluzioni di miglioramento per il prossimo esercizio.

I servizi che dimostrano livelli generalizzati di soddisfazione (valutazioni da 6 a 10) sono nell'ordine: **il reclutamento di personale esterno, il supporto alla ricerca, il supporto al dottorato, le convenzioni e trials, le missioni, l'autorizzazione incarichi, la trasparenza e comunicazione**, con valori dell'ordine del 90% di soddisfatti. Più vicini invece a livelli di soddisfazione dell'ordine dell'80-85% nell'ordine l'internazionalizzazione, il supporto alla didattica, gli approvvigionamenti, lo svolgimento di seminari e convegni. Il posizionamento dei servizi nella scala di valutazione è molto simile a quello dello scorso anno, in particolare per i servizi da migliorare.

Si ravvisano poi Dipartimenti che presentano situazioni critiche in molti dei servizi valutati. Questa circostanza fornisce senz'altro notevoli opportunità per una revisione più generale dell'assetto, volto anche a rilevare eventuali criticità presenti nella sfera organizzativa, delle infrastrutture o dei collegamenti con le strutture centrali dell'Ateneo.

In ultimo preme ricordare il forte legame ormai esistente tra gli esiti di questa indagine e l'impostazione degli obiettivi di struttura delle strutture dipartimentali e che indirizzano gli interventi più consistenti proprio alla soluzione delle criticità rilevate dall'indagine, oltreché al recepimento delle indicazioni a declinazione strategica dei piani d'Ateneo e delle Strutture. I risultati di dettaglio dell'indagine troveranno infatti un particolare impiego nel Capitolo dedicato alla *performance* organizzativa di struttura. Con riguardo specifico ai processi di supporto del

Dipartimento, l'annunciato obiettivo di *performance* organizzativa favorisce una maggiore e più omogenea digitalizzazione e costituisce un auspicato elemento di conduzione da remoto, affiancandosi agli applicativi già in uso (Acquisti, Akademia, Missioni, JAMA).

C) Indagini specifiche rivolte agli studenti

Fra le indagini di *customer* rivolte agli studenti, e oltre a quelle già esaminate nella sezione "Good Practice", particolare importanza assumono le indagini su:

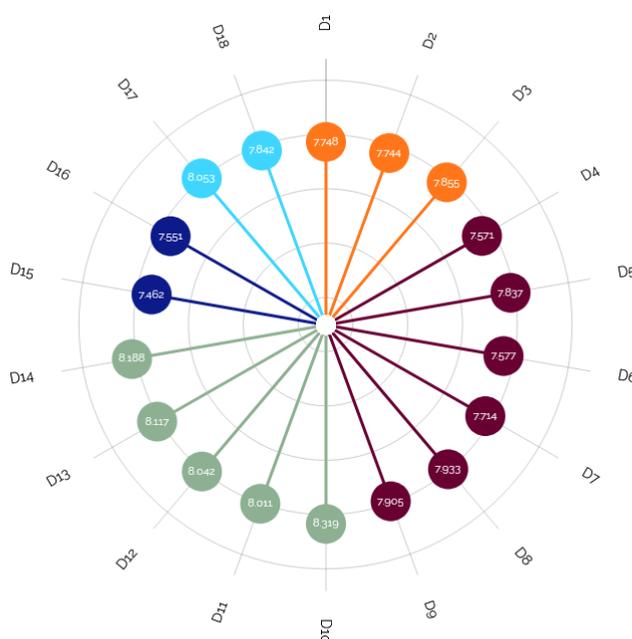
1. L'opinione sulla didattica da parte degli studenti frequentanti
2. La valutazione dei servizi di supporto agli studi
3. Il profilo e la condizione occupazionale dei laureati "AlmaLaurea".

Da ricordare che la rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti, dei laureandi e laureati è inserita nel sistema dei requisiti per l'Assicurazione di Qualità degli Atenei e l'Accreditamento dei Corsi di Studio (D.M. 47 del 30 gennaio 2013).

C.1) L'opinione sulla didattica da parte degli studenti frequentanti

L'opinione degli studenti frequentanti avviene mediante una rilevazione *on-line*, accessibile al raggiungimento dei due terzi dell'erogazione dei corsi di insegnamento. La compilazione del questionario è obbligatoria ed è comunque richiesta prima dell'accesso alla prima prenotazione dell'esame. Per le valutazioni si impiegano i questionari compilati entro un anno accademico da quello di frequenza.

FIGURA 5 - VALUTAZIONI MEDIE DI ATENEI PER ITEM - AA 2019/20



Il questionario è organizzato in cinque sezioni (Organizzazione del Corso di Studi, Organizzazione dell’Insegnamento, il Docente, le Aule e le Attrezzature, la Soddisfazione) e utilizza una scala da 1 (punteggio peggiore) a 10 (punteggio migliore). La piena sufficienza è collocata sul valore 7 in ragione del fatto che molti Atenei (in passato anche Unifi) adottano la scala di valutazione a 4 modalità di risposta (convenzionalmente riconvertite nei punteggi 2, 5, 7 e 10); nel caso di *item* che riportano un valore medio inferiore a 7, le celle della tavola sono evidenziate con un colore più scuro.

L’analisi dei risultati generali della rilevazione rivela anche quest’anno un **giudizio largamente positivo su tutti i quesiti** e anche un **sistematico miglioramento rispetto al precedente anno** (variabile tra 0,6% e 2,2%). Tale situazione appare confermare l’efficacia degli interventi realizzati e dimostra la concordanza di risultati con gli altri strumenti di raccolta delle opinioni.

TAVOLA 9 - RIEPILOGO DELLE VALUTAZIONI DI ATENEO - AA 2019/20

Tavola di riepilogo delle valutazioni										
(2019/2020) Ateneo: 196 885 (2018/2019) Ateneo: 215 201										
	Risposte	Non Risposte	P1 % valutazioni < 6	P2 % valutazioni ≥ 6	Media	SQM	L1	L2	Anno precedente	
D1	196 885	--	9,42%	90,58%	7,948	1.833	7,74	7,76	7,818	
D2	127 433	69 452	9,36%	90,64%	7,744	1.829	7,73	7,75	7,693	
D3	102 077	94 808	9,27%	90,73%	7,855	1.857	7,84	7,87	7,731	
D4	196 740	145	11,69%	88,31%	7,571	1.920	7,56	7,58	7,415	
D5	196 885	--	8,18%	91,82%	7,837	1.772	7,83	7,84	7,704	
D6	196 885	--	12,05%	87,95%	7,577	1.966	7,57	7,59	7,439	
D7	127 433	69 452	10,80%	89,20%	7,714	1.950	7,70	7,72	7,559	
D8	79 698	117 187	8,40%	91,60%	7,933	1.828	7,92	7,95	7,821	
D9	196 883	2	9,31%	90,69%	7,905	1.944	7,90	7,91	7,858	
D10	102 075	94 810	6,24%	93,76%	8,319	1.766	8,31	8,33	8,222	
D11	159 117	37 768	8,94%	91,06%	8,011	1.938	8,00	8,02	7,921	
D12	102 077	94 808	8,90%	91,10%	8,042	1.930	8,03	8,05	7,996	
D13	127 433	69 452	7,18%	92,82%	8,117	1.823	8,11	8,13	7,984	
D14	127 433	69 452	6,23%	93,77%	8,188	1.774	8,18	8,20	8,039	
D15	122 401	74 484	14,31%	85,69%	7,482	2.071	7,45	7,47	7,378	
D16	94 993	101 892	12,10%	87,90%	7,551	1.934	7,54	7,56	7,403	
D17	196 882	3	7,50%	92,50%	8,053	1.806	8,05	8,06	7,881	
D18	196 882	3	9,20%	90,80%	7,842	1.885	7,83	7,85	7,675	

[P2: Giudizi positivi per quesito \(valori %\)](#)

Analizzando le singole sezioni, si conferma il giudizio decisamente positivo sul corpo docente (8,125) e la soddisfazione per l’insegnamento frequentato (7,948); risultati simili ottengono l’organizzazione del corso di studi e quella dell’insegnamento (7,772 e 7,738), seguiti a breve distanza dalle valutazioni su aule e attrezzature (7,501).

Si rimanda comunque alla consultazione dei dati di dettaglio per ottenere informazioni più approfondite sulle singole strutture e i corsi di studio (<https://sisvaldidat.unifi.it/HOME/>)

C.2) La valutazione dei servizi di supporto agli studi

L'indagine sui servizi di supporto agli studi **ha assunto centralità nell'ambito delle indagini rivolte all'utenza sia per la sua specifica pertinenza che per la sua notevole copertura in termini di utenti intervistati**. La numerosità delle valutazioni raccolte è sensibilmente cresciuta nel tempo passando nelle rilevazioni del primo semestre dalle 7.271 unità per l'A.A. 2017/18 (con adesione volontaria), alle 22.952 unità della rilevazione 2018/19, le 29.025 della rilevazione dell'A.A. 2019/20 e infine le unità 36.426 della rilevazione corrente A.A 2020/21. Dal 2018, infatti, viene erogata in modalità obbligatoria a tutti gli studenti che richiedono accesso ai servizi *on-line*, in due finestre temporali normalmente collocate nel primo e nel secondo semestre dell'anno accademico (aprile/maggio e ottobre/novembre). È infatti sulle risultanze di questa indagine che l'Ateneo tende a centrare tanto le proprie necessità di programmazione che le necessità valutative, affiancandola con un'erogazione campionaria dei questionari GP (discussi in precedenza) con l'obiettivo di mantenere una possibilità di *benchmark* consistente con gli altri Atenei che partecipano al progetto.

All'indagine sono state aggiunte quest'anno venti nuove domande, con lo scopo di meglio coprire le esigenze informative sull'intero complesso dei servizi erogati, aggiungendo intere sezioni come quelle dei servizi di internazionalizzazione e dei servizi linguistici e temi come quelli della comunicazione istituzionale e dei *social network*. È stata altresì aggiunta una specifica domanda sulla percezione dei servizi fruiti in periodo di *lockdown* (DCE), come si dirà meglio in seguito.

Le informazioni definitive della rilevazione del primo semestre A.A. 2020/21, che si è svolta tra il 9 novembre e il 31 dicembre, non sono ancora disponibili sul sito dedicato alla diffusione dei risultati (<https://sisvaldidat.unifi.it/AT-UNIFI/AA-2020/T-1/DEFAULT>); pertanto ne vengono anticipati gli esiti provvisori con una prima elaborazione riferita alle medie di valutazione raccolte, confrontata con le medesime relative ai precedenti A.A.. Nel diagramma sottostante è raffigurata una sintesi dei risultati, in cui sono presentate le variazioni medie registrate per ciascuna sezione del questionario. I risultati di dettaglio per ciascuna domanda dell'indagine sono consultabili sul servizio DAF.

FIGURA 6 - INDAGINE SUI SERVIZI DI SUPPORTO PER GLI STUDENTI FREQUENTANTI. MEDIE DI VALUTAZIONE DELLE SEZIONI - I SEMESTRE AA.AA. 2019/20 E 2020/21



Si osserva innanzitutto una **sostanziale valutazione positiva per la generalità dei servizi**. **Moltissimi servizi poi hanno fatto rilevare una progressione positiva, prima di tutto quello della logistica delle aule e dei laboratori, molto superiore a quella riscontrata lo scorso anno**. In questo caso **i miglioramenti sono consistenti su tutti gli elementi e talvolta di dimensioni così ampie da far apprezzare un cambio di fascia di gradimento**, come è il caso dell'abitabilità delle aule e dei laboratori e di molti altri elementi di fruizione del patrimonio. Tale percezione di evidente cambiamento è probabilmente legata alla programmazione degli accessi e al distanziamento reso necessario dalla gestione della sicurezza nelle condizioni emergenziali vissute alla ripresa delle attività. In linea con quanto avvenuto lo scorso anno, sono stati percepiti i miglioramenti sui servizi informativi per l'immatricolazione, la gestione della carriera e la didattica, sia in termini di chiarezza che completezza.

Nelle sezioni relative ai servizi non valutati in precedenza (sezioni 10-11) si riscontrano generali risultati positivi, con una discreta percezione della qualità dei servizi linguistici e di internazionalizzazione fruiti.

Le **valutazioni negative (inferiori a 6)** sono concentrate in pochissimi ambiti, come quello dell'**accessibilità e dei tempi di attesa per l'accesso ai servizi di segreteria frontale e remota e ai servizi di supporto al tirocinio, quest'ultimo con valutazioni molto prossime alla sufficienza**. In relazione alle applicazioni di programmazione assumono un particolare rilievo i confronti con

le valutazioni per gli anni precedenti: in particolare gli scarti negativi rispetto a tale base possono rappresentare elementi di rilievo per l'**individuazione di azioni di miglioramento**. **Alcuni servizi di interazione con l'amministrazione hanno fatto registrare un livello di gradimento inferiore dell'anno precedente: in taluni casi relativamente ai servizi in presenza (segreterie studenti, biblioteche e orientamento) e in altri casi relativamente ai servizi remoti (contact e mail center)**. Dato che la rilevazione si è svolta tra gli inizi di novembre e la fine di dicembre 2020, che per la Toscana sono stati prevalentemente periodi in zona arancione e rossa, è evidente vi sia stato un effetto legato alla necessaria riconversione dei servizi originariamente progettati in presenza.

C.3) Il profilo e la condizione occupazionale dei laureati "AlmaLaurea"

Le indagini AlmaLaurea raccolgono le opinioni degli studenti in procinto di laurearsi e quelle dei laureati a uno, tre e cinque anni dalla conclusione degli studi. La rilevazione dell'opinione dei laureandi avviene al momento della presentazione della domanda di laurea, mediante compilazione del previsto questionario. Attualmente sono disponibili gli esiti dell'indagine 2020 relativa ai laureati del 2019, che confermano il consolidamento dei risultati positivi emersi negli anni precedenti: la riduzione dell'età alla laurea, l'aumento della regolarità negli studi, la maggiore partecipazione a tirocini curriculari e la soddisfazione per il corso di studi concluso.

L'età alla laurea, per il complesso dei laureati del 2019, è pari a 26,2 anni, con evidenti differenze in funzione del tipo di corso di studio: 24,9 anni per i laureati di primo livello, 27,0 per i laureati magistrali a ciclo unico e 28,2 per i laureati magistrali biennali. Rispetto alla situazione pre-riforma, l'età alla laurea è diminuita in misura apprezzabile e continua a diminuire ulteriormente: l'età media era infatti 27,2 anni nel 2010 e 26,6 anni nel 2015.

La regolarità negli studi, che misura la capacità di concludere il corso di laurea nei tempi previsti dagli ordinamenti, ha registrato negli ultimi anni un miglioramento marcato. Se nel 2015 i laureati in corso erano il 38,0%, nel 2019 la percentuale raggiunge il 45,8%. All'opposto, se cinque anni fa a terminare gli studi con quattro o più anni fuori corso era il 13,1% dei laureati, oggi la quota si è ridotta al 10,0%. La regolarità negli studi appare consolidata e riguarda una quota importante di laureati di primo livello (46,9%), il 37,3% dei laureati a ciclo unico (con il 23,8% che si laurea un anno fuori corso) e, soprattutto, il 48,8% dei laureati magistrali biennali, con situazioni differenziate all'interno dei singoli gruppi disciplinari.

Negli ultimi anni le esperienze di tirocinio curriculare hanno riguardato circa i 2/3 dei laureati; a tale positivo risultato si associa l'elevata soddisfazione per l'esperienza: il 74,1% dei laureati esprime infatti un'opinione decisamente positiva, in crescita di 0,9 punti percentuali rispetto alla rilevazione precedente.

La soddisfazione per l'esperienza universitaria appena conclusa si misura attraverso l'opinione espressa in merito agli aspetti di rilievo della carriera. In generale l'87,6% dei laureati si dichiara complessivamente soddisfatto dell'esperienza universitaria conclusa (86,2% nel 2018).

La percezione dell'esperienza accademica vissuta è affidata anche alla domanda "Se potessi tornare indietro nel tempo, ti iscriverti nuovamente al corso che stai per completare?". La risposta è pienamente positiva per il 69,0% dei laureandi, in ascesa rispetto al passato (67,8% nel 2018, 66,8% nel 2015), che confermerebbero la scelta sia in termini di corso sia di Ateneo. A tali studenti si aggiunge un ulteriore 9,1% che, pur confermando l'Ateneo, si indirizzerebbe verso un altro corso. Il 14,4% dei laureandi rifarebbe invece lo stesso corso ma in altro Ateneo, il 5,0% cambierebbe sia corso sia sede e solo il 2,2% non si iscriverebbe più all'università.

FIGURA 7 - PRINCIPALI DATI SUI LAUREATI 2019

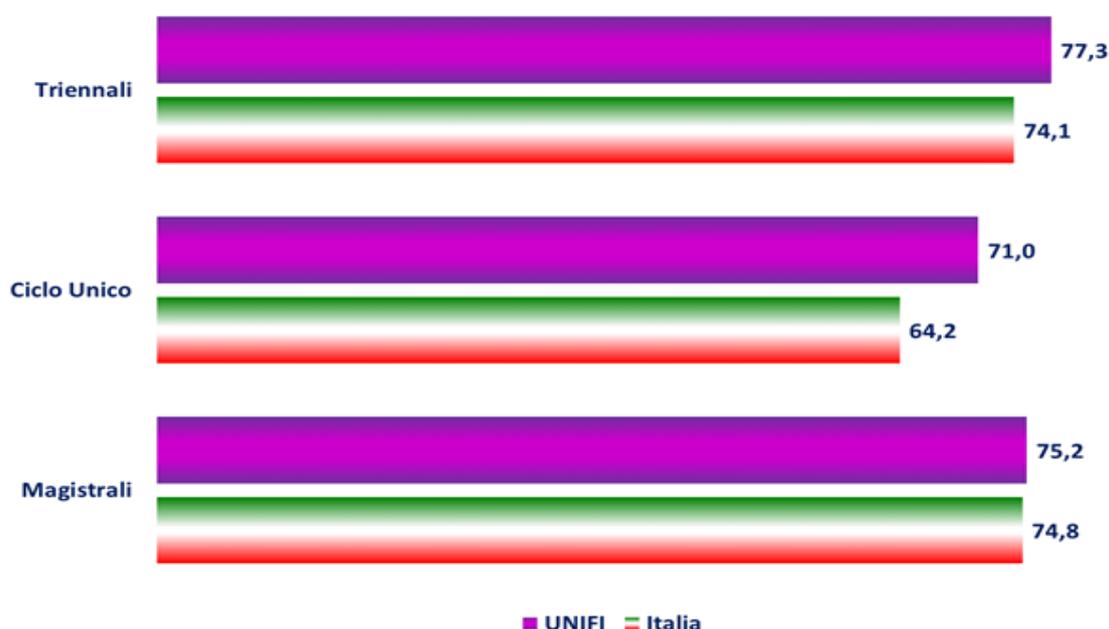


Riguardo all'indagine sugli sbocchi occupazionali, collegata meno direttamente all'erogazione dei servizi della precedente, si citano, per la rilevanza che assumono, i principali tassi di occupazione ad un anno dalla laurea. L'ingresso nel mondo del lavoro arriva più velocemente per chi completa il percorso di studi universitari a Firenze rispetto ad altri Atenei; tra i dottori triennali che non hanno proseguito il percorso formativo (e quindi non si sono iscritti a un corso di laurea magistrale) gli occupati, a un anno dal titolo, sono il 77,3% (era il 74,2% nella rilevazione scorsa e addirittura il 67,6% nel 2015), mentre il dato nazionale si ferma al 74,1%.

Saldo positivo anche per i laureati magistrali, il cui tasso di occupazione è complessivamente pari al 75,2% (+0,7% rispetto alla rilevazione del 2018 e +3,0% rispetto a quella del 2015), mentre la

media nazionale arriva al 74,8%. Infine, il tasso di occupazione dei corsi di laurea magistrali a ciclo unico è risultato del 71,0% (valore in calo di 0,6 punti percentuali rispetto alla rilevazione dell'anno precedente, ma di 13,0 punti superiore rispetto alla rilevazione del 2015 sui laureati del 2014), di ben 6,8 punti percentuali superiore al dato nazionale.

FIGURA 8 - LAUREATI 2018 OCCUPATI A 1 ANNO DALLA LAUREA: CONFRONTO TASSI DI OCCUPAZIONE UNIFI - ITALIA PER TIPOLOGIA DI CORSO DI STUDI



Entrambe le rilevazioni contengono una quantità considerevole di informazioni che meritano ulteriori approfondimenti; si rinvia pertanto al sito del consorzio per la consultazione degli aspetti più puntuali (<http://www.almalaurea.it/>).

Le risultanze dei questionari relativi alle singole Strutture (Amministrazione Centrale e Dipartimenti) per tutte le indagini di *Customer Satisfaction*, saranno a breve disponibili nella sezione dedicata al "Ciclo della *Performance*" nel servizio DAF, quali elementi di riferimento per gli obiettivi di miglioramento delle singole Strutture.

D) La percezione dell'utenza nel periodo emergenziale 2020

Per raccogliere informazioni specifiche sulla percezione del livello qualitativo dei servizi erogati durante il periodo emergenziale (*lockdown, post-lockdown, ripresa, ovvero 9 marzo–31 agosto 2020*) è stata introdotta un'apposita domanda all'inizio di tutti i questionari di valutazione dei servizi erogati agli utenti a partire da novembre 2020. Tale approccio è stato promosso dalla Direzione

Generale e condiviso dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 20 ottobre 2020 (delibera 16) e infine approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 ottobre 2020, anche per i previsti impieghi valutativi.

La domanda è stata predisposta con il supporto metodologico del prof. Bruno Bertaccini (delegato del Rettore per la valutazione dei processi formativi) con specifico riferimento all'indagine sui servizi di supporto per gli studenti ed è stata estesa in maniera adeguata alle altre indagini rivolte al personale. Proprio perché ipotizzata di comune impiego ai questionari sui servizi da erogare fino a marzo 2021, la domanda è stata denominata "Domanda comune sul gradimento dei servizi durante l'emergenza (DCE)" e richiede agli utenti una valutazione su scala 10 da "1 Insoddisfatto" a "10 Soddisfatto" sulla base della seguente formulazione:

- per gli studenti: "Facciamo riferimento ai corsi erogati nel secondo semestre 2019/20. Tenuto conto dell'emergenza sanitaria e delle normative che hanno indotto questo Ateneo a una immediata riprogrammazione dell'attività didattica, che giudizio attribuisce al livello qualitativo dei servizi di supporto erogati in quel periodo?";
- per il personale: "Tenuto conto dell'emergenza sanitaria e delle normative che hanno indotto questo Ateneo a una immediata riprogrammazione delle attività, che giudizio attribuisce al livello qualitativo dei servizi di cui ha fruito nel periodo emergenziale?".

Al momento della stesura del Piano la domanda "DCE" è stata somministrata agli studenti (relativamente alle indagini sui servizi di supporto e *Good Practice*) e al personale dei Dipartimenti (docenti, dottorandi e assegnisti). Nel mese di febbraio verrà erogata al personale tecnico-amministrativo e ai collaboratori linguistici e infine verrà erogata nel mese di aprile un'analogha domanda relativamente al benessere percepito nel medesimo periodo.

Il quadro che segue riporta le medie generali di valutazione ricevute nelle indagini già concluse in relazione alla tipologia di utenza.

TAVOLA 10 - VALUTAZIONI MEDIE "DOMANDA COMUNE SUL GRADIMENTO DEI SERVIZI DURANTE L'EMERGENZA (DCE)"

Tipologia di utenza	Indagine	Intervistati	Valutazione media
Studenti	Servizi di supporto	24.467	6,57
	GP - Studenti primo anno	2.056	6,50
	GP - Studenti anni successivi al primo	7.819	6,37
DDA. Docenti, dottorandi, assegnisti	Customer sui servizi amministrativi dipartimentali	1.649	8,30

Si nota una **sostanziale omogenea valutazione della qualità dei servizi ricevuti in fase emergenziale da parte degli studenti, in particolare quelli del primo anno. Si tratta di una valutazione di poco superiore alla sufficienza**, comunque in linea con molte altre valutazioni dei servizi direttamente fruiti (si vedano le medie di valutazione delle indagini rivolte agli studenti, trattate in precedenza).

Il personale dei Dipartimenti invece dimostra di aver apprezzato la continuità dei servizi anche durante la fase emergenziale, con valori molto prossimi alle valutazioni ordinarie sia dell'anno corrente che degli anni precedenti. Tali risultati spingono alla stabilizzazione e ottimizzazione dell'efficienza dei servizi da remoto verso livelli di maggior soddisfazione.

E) Valutazioni a supporto delle azioni di Performance Organizzativa individuate

In estrema sintesi le indicazioni di pianificazione che possono essere tratte dalle risultanze di *customer* sono:

- la componente studentesca dimostra di aver apprezzato gli interventi svolti sui servizi nei precedenti Piani, con diffusi incrementi dei livelli di gradimento sulla generalità dei servizi;
- si riscontrano ancora livelli di gradimento contenuti sui tempi di risposta dei servizi di segreteria studenti in presenza e da remoto (specie se paragonati a quelli degli altri Atenei);
- sui tempi di risposta e sulla chiarezza delle funzioni svolte si è registrata una progressione di gradimento da parte del personale dei Dipartimenti, ma appaiono ancora migliorabili i livelli raggiunti;
- le azioni poste in campo dall'Amministrazione nel periodo emergenziale e per la ripresa delle attività in sicurezza hanno trovato un diffuso favore nelle componenti del personale e per gli aspetti logistici e di fruizione degli spazi anche dalla componente studentesca. Qualche criticità è stata dimostrata dagli studenti nella fruizione dei servizi di interazione tradizionalmente fruiti in presenza come quelli della segreteria studenti e delle biblioteche.

- MISURE PER LA TRASPARENZA E L'ANTICORRUZIONE

Nel 2021 l'Ateneo fiorentino prosegue la mappatura dei processi come primario strumento di misura della salute dell'Ateneo in materia di trasparenza e contrasto alla corruzione. Nel 2020, con decreto del Direttore Generale n. [255 del 20 febbraio](#), è stata istituita l'Unità di Processo "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza" - con contestuale soppressione della Funzione Specialistica "Azioni e strumenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza" - proprio nell'ottica di potenziare ulteriormente l'attività, come richiesto anche dal Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (PNA). La collaborazione tra la nuova UP e l'UP "Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo" ha permesso, nel corso dell'anno appena concluso, di mappare il 100% dei processi previsti dal Piano Integrato 2020-2022 e di

apportare un cospicuo aggiornamento alla sezione dedicata. Si programma dunque di andare in continuità con questo approccio definito già dall'edizione 2019-2021 e che si vede ora realizzato con profitto nella sua *mission*, individuando processi a rischio e predisponendo le necessarie iniziative conseguenti, in collegamento con le azioni di *performance* organizzativa - in continuità con la precedente edizione - e nel rispetto delle indicazioni nazionali in materia. Ciò, anche in carenza della contemporanea redazione del Piano per la Trasparenza e l'Anticorruzione, la cui approvazione è stata differita al 31 marzo 2021.

La UP "Prevenzione della Corruzione e Trasparenza" sta inoltre proseguendo un lavoro di mappatura e censimento dei processi per aree di rischio specifiche, che pone come obiettivo "l'esame graduale dell'intera attività svolta dall'amministrazione [...] al fine di identificare aree che, in ragione della natura e della peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi". Sono stati dunque mappati processi per le aree di rischio di didattica, ricerca e terza missione, proprie dell'assetto universitario. Per citare il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 di prossima pubblicazione: "Nel 2020 la mappatura è stata redatta tramite l'ausilio di tabelle che, per ogni area di rischio, individua: processo organizzativo, fasi/attività, attori coinvolti, registro dei rischi, fattori abilitanti, valutazione del rischio corruttivo, misure generali di prevenzione, misure specifiche di prevenzione allo scopo di consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione". Sono oggetto di mappatura nell'anno 2021 i processi riportati nella tabella seguente, in cui si sottolinea uno specifico riguardo a quelli relativi a provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario. I diagrammi di flusso sono pubblicati alla pagina apposita (<https://www.unifi.it/p11354.html>) e costituiscono l'esito di un'analisi più approfondita della mappatura. La pagina al sito Unifi qui riportata è riferimento fondamentale per l'aggiornamento costante della misura anticorruptiva.

L'Università di Firenze mantiene inoltre il suo impegno nella rotazione degli incarichi, non solo per quanto riguarda Dirigenti, Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) e responsabili di Unità di Processo, ma anche nell'assegnazione di funzioni di responsabilità e funzioni specialistiche, laddove possibile in base alle competenze del personale. Nel 2020 proprio queste ultime, riservate a personale di categorie B, C e D, sono state soggette a cospicua rotazione, soprattutto nelle strutture decentrate (Dipartimenti e Scuole). Il totale delle rotazioni del 2020 si attesta al 36% degli incarichi.

Nel 2021 le rotazioni saranno eventualmente subordinate agli esiti della riorganizzazione amministrativa, ancora alla fase iniziale nel momento di pubblicazione di questo Piano Integrato. Per il momento si predilige dunque il rinnovo delle posizioni, per garantire continuità in questa fase di transizione.

Si riportano di seguito i processi individuati per la mappatura nel corso del 2021:

DERIVAZIONE	AMBITO o AREA DI RISCHIO	PROCESSO
Piano Integrato 2021-2023	<i>Performance</i> organizzativa Linea 1 - Digitalizzazione	Firma digitale
	<i>Performance</i> organizzativa Linea 2 - Cambiamento organizzativo	Progetto <i>Job Description</i> (preliminare a definizione processi)
	<i>Performance</i> organizzativa Obiettivi da Piano precedente	Trasferimento tecnologico Processi <i>public engagement</i>
Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023	Ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministra- zioni pubbliche D.Lgs. 165/2001	Progressioni economiche orizzontali
		Progressioni economiche verticali
	Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Attribuzione di vantaggi economici a studenti (borse di studio e di ricerca)
		Attribuzione di vantaggi economici al personale (benefit)
		Contratti di lavoro autonomo art. 7, comma 6, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165
		Missioni
	Attività extraistituzionali	Rimborso spese dei soggetti esterni all'Università
Autorizzazioni del personale tecnico amministrativo allo svolgimento di attività esterne		
	Partecipazione del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori esperti linguistici all'attività commissionata da soggetti pubblici e privati, da eseguire nei locali e con le attrezzature dell'Università	

Per tutte le altre informazioni in merito è possibile consultare il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023, in pubblicazione tra febbraio e marzo 2021, e consultabile al link: <https://www.unifi.it/p9845.html>.

Il lavoro di mappatura riferito al precedente Piano Integrato 2020-2022 verrà rendicontato nella Relazione della *Performance* 2021.

- POSIZIONAMENTO

Il posizionamento e la *performance* istituzionale sono determinati dai risultati generali conseguiti dall'Ateneo in relazione al proprio livello dimensionale e al proprio contesto istituzionale di riferimento. Si tratta nello specifico dei risultati relativi all'esercizio delle primarie missioni istituzionali, dimensionato in relazione alle risorse attratte. Posizionamento e *performance* istituzionale rappresentano il presupposto per la sostenibilità delle scelte strategiche e direzionali integrate, pur non provocando di per sé ricadute valutative dirette.

Il posizionamento dell'Ateneo è primariamente determinato dal confronto con le altre Università statali, e con l'intero sistema, in termini di livelli prestazionali raggiunti, qualità ed efficienza dei servizi, ovviamente in relazione alle quote di sistema attratte e gestite, evidenziando la *performance* attraverso gli scostamenti positivi o negativi rispetto ai parametri di sistema.

❖ Analisi risorse e impieghi

La comparazione dei livelli prestazionali e di attrazione di risorse dell'Ateneo nei confronti degli altri Atenei Statali è un indicatore importante di posizionamento. Può essere ricostruito consultando opportunamente le banche dati del MUR e in particolare i dati relativi al sistema di finanziamento pubblico, che riconosce un'erogazione dipendente dal volume storico delle attività, da fattori di domanda di formazione e dai risultati conseguiti nei recenti esercizi nei principali obiettivi istituzionali.

La tavola evidenzia l'**allineamento delle percentuali dimensionali alla misura del 3,2-3,4%**, ambito nel quale è posizionata l'incidenza dell'Ateneo sul sistema nazionale (risorse, personale e relativi costi, studenti). Gli scarti dei principali parametri negli ultimi due esercizi sono assolutamente contenuti o pressoché nulli. Si confermano pertanto le tendenze già osservate in passato e principalmente:

- allineamento fra incidenza dei proventi da finanziamento pubblico e incidenza del costo del personale di ruolo sul sistema nazionale e della quota di studenti regolari+1 nazionale;
- protrarsi degli effetti positivi della VQR 2011-14, sia in relazione all'indicatore IRFS che IRAS2, con effetti benefici sulla componente premiale. Analogamente si protraggono gli effetti

benefici dovuti all'esito delle procedure relative ai "Dipartimenti di Eccellenza", anche in relazione all'innescio del conseguente reclutamento;

- bassa incidenza dei proventi da contribuzioni studentesche sul complesso del gettito nazionale degli Atenei pubblici, dovuto primariamente alle politiche di contenimento delle tasse di iscrizione e alle tutele riservate alle famiglie in situazione economica svantaggiata.

TAVOLA 11 - POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO FIORENTINO IN RELAZIONE AGLI ALTRI ATENEI STATALI ITALIANI

Metrica	Quota sul sistema (%)		Posizionamento fra gli Atenei pubblici
	2019	2020	2020
Valore FFO assegnato	3,36	3,34	7
Numero di docenti e ricercatori	3,22	3,20	7
Costo del personale di ruolo	3,34	3,32	7
Studenti regolari entro il primo anno	3,30	3,31	8
IRFS VQR 2011- 2014	3,57	3,57	7
IRAS 2. Politiche reclutamento Personale	4,05	3,52	8
Autonomia responsabile	3,30	2,84	9
Dipartimenti di Eccellenza	5,1	5,1	4
Ammontare contribuzione studentesca	2,90	3,09	10

Fonte: rielaborazioni di dati ministeriali: FFO, CercaUniversità, Statistica e Studi, PROPER.

Il **posizionamento dell'Ateneo** derivante dall'analisi dei principali parametri FFO e di sistema è quindi confermato nella fascia dei "Mega Atenei", **al 7° posto** fra gli Atenei dimensionalmente maggiori, e precisamente compreso fra la posizione dell'Università degli Studi di Torino e quella del Politecnico di Milano. I pochi indicatori che dimostrano un arretramento sono quelli relativi al parametro "IRAS2 Qualità della produzione scientifica dei neoassunti", che beneficiava lo scorso anno di un valore particolarmente elevato, e quello della valorizzazione dell'autonomia responsabile, il cui risultato è stato discusso in precedenza.

❖ **Analisi degli indicatori di sostenibilità**

Una informazione di carattere immediato sulla sostenibilità e salute economica dell'Ateneo è fornita dagli **indicatori di sostenibilità definiti dal D.lgs. 49/2012**, di cui la tavola che segue ne fornisce un quadro per gli anni recenti.

TAVOLA 12- INDICATORI DI SOSTENIBILITÀ D.LGS. 49/2012 - ANNI 2016 - 2019 E STIMA 2020

Indici	Anni					Soglia di riferimento
	2016	2017	2018	2019	2020 (stima)	
Spese Personale (IP)	67,22%	67,05%	65,16%	66,63%	64,80%	Limite superiore: 80,00%
Spese Indebitamento (I DEB)	7,67%	7,54%	6,64%	6,80%	7,02%	Limite critico: superiore 10%, massimo 15%
Sostenibilità Economico Finanziaria (I SEF)	1,17	1,18	1,21	1,19	1,22	Limite inferiore: 1,00

Il quadro di sostenibilità economico-finanziaria e di contenimento delle spese di personale è ampiamente confermato e stabile ormai da tempo. Sul valore dell'indicatore IDEB, va fatto notare che sono disponibili da tempo le risorse necessarie per estinguere i mutui, ma l'Ateneo ha optato per mantenerli per ragioni di economicità in relazione ai costi di estinzione.

Conclusivamente, sono in sostanziale equilibrio i livelli prestazionali dell'Ateneo in relazione alle risorse assorbite, soprattutto se paragonati al contenuto ricorso di risorse economiche provenienti dal bacino studentesco e all'assenza di saturazioni di sostenibilità economica. L'Ateneo quindi ha un buon basamento di potenziale sviluppo e un potenziale di risultati in ambito di ricerca di assoluto pregio.

❖ Efficacia ed efficienza dei servizi

Altro strumento di particolare rilievo per l'analisi di posizionamento dell'Ateneo, è quello derivante dai risultati sull'efficienza dei servizi raccolti nell'ambito del "progetto *Good Practice*". Tali risultati assumono un particolare rilievo proprio in relazione alla possibilità di **benchmark resa possibile dall'omogeneizzazione delle procedure di contabilizzazione dei costi**. Come vedremo meglio, tale possibilità di confronto è **praticabile sia a livello di costi unitari del servizio, sia in relazione al confronto con il livello di efficacia percepito**, raccolto attraverso le indagini di *customer satisfaction* di cui si è detto in precedenza.

Questa area è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e personale *full time equivalent* impiegato nelle attività. L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'Ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse impegnate per lo svolgimento delle attività sono mappate con riferimento a personale interno, ai collaboratori e consulenti esterni, coinvolti nella gestione del servizio.

Una prima informazione di interesse è raffigurata nella tavola che segue e che confronta l'incidenza costi dei servizi fra le macro-aree per i soli mega-Atenei (in modo da tenere conto delle economie di scala).

TAVOLA 13 - INDAGINE GP 2019/20. ALLOCAZIONE DELLE RISORSE SUI SERVIZI

Atenei	Dimensione	Incidenza Costo Servizi AMM	Incidenza Costo Servizi DID	Incidenza Costo Servizi INFR	Incidenza Costo Servizi RIC	Incidenza Costo Servizi SBMA
Sapienza	mega	20,89%	48,22%	15,82%	7,21%	7,86%
Bologna	mega	27,44%	21,98%	26,07%	14,46%	10,05%
Federico II	mega	23,67%	38,01%	21,58%	8,21%	8,53%
Torino	mega	31,38%	19,53%	19,44%	23,83%	5,81%
Padova	mega	25,43%	22,58%	23,80%	19,49%	8,69%
Firenze	mega	30,98%	20,07%	17,29%	18,84%	12,82%
Polimi	mega	28,90%	19,63%	24,48%	21,92%	5,06%
Catania	mega	32,14%	19,98%	29,34%	9,03%	9,51%
Palermo	mega	37,22%	16,48%	26,60%	8,94%	10,76%

Si nota una **maggiore concentrazione di costi nell'area amministrativa e dei servizi di valorizzazione del patrimonio, cui corrispondono minori concentrazioni nei servizi relativi alle infrastrutture e alla didattica**. Si ricordi che in generale, tali costi sono originati prevalentemente dalle spese per il personale impegnato sui rispettivi servizi.

La correlata **analisi di efficienza e efficacia**, presentata nelle tavole che seguono con riferimento ai livelli di gradimento del personale, **confirma la salute sostanziale dei nostri principali servizi in raffronto al contesto degli altri Atenei**.

Tutte le macro-aree di servizio registrano costi unitari inferiori al resto del contesto, evidentemente anche per alcune economie di scala dovute alle nostre importanti dimensioni. Lo dimostrano anche le differenze su alcune aree in cui il costo unitario è particolarmente inferiore (Didattica, Infrastrutture e Ricerca). Unica modesta eccezione di maggior costo unitario è rappresentata dalla valorizzazione del patrimonio bibliotecario e museale: area questa difficilmente confrontabile, date le caratteristiche e la diffusione non omogenea tra gli Atenei soprattutto della componente museale.

Sul fronte del **gradimento dei servizi è invece evidente**, come già esaminato in precedenza, **la diffusa miglior valutazione su tutte le aree**, con qualche limite nell'area delle infrastrutture. Ne emerge un **quadro assolutamente positivo del livello dei servizi erogati e della loro economicità**, con spazi di ulteriore crescita specie in quelle aree che dimostrano costi unitari particolarmente contenuti e livelli di gradimento ancora migliorabili: in primo luogo quello delle infrastrutture, poi quelli del supporto alla didattica e alla ricerca.

TAVOLA 14 - INDAGINE GP 2019/20. IL CRUSCOTTO INTEGRATO DDA E PTA

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	4,44	4,13	7%	3.32	4.67
	Costo unitario	€/mgI€	23,63	26,06	-9%	15.47	58.87
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	4,30	4,09	5%	3.25	5.37
	Costo unitario	€/studente	241,08	386,61	-38%	134.40	945.27
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	3,81	3,93	-3%	3.38	4.60
	Costo unitario	€/mq	69,44	92,41	-25%	33.68	170.14
RICERCA	CS	Scala 1-6	4,28	4,09	5%	3.06	5.02
	Costo unitario	€/mgI€	245,28	289,64	-15%	36.84	757.31
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	4,72	4,57	3%	4.02	5.50
	Costo unitario	€/utente potenziale	133,12	107,67	24%	34.70	304.27

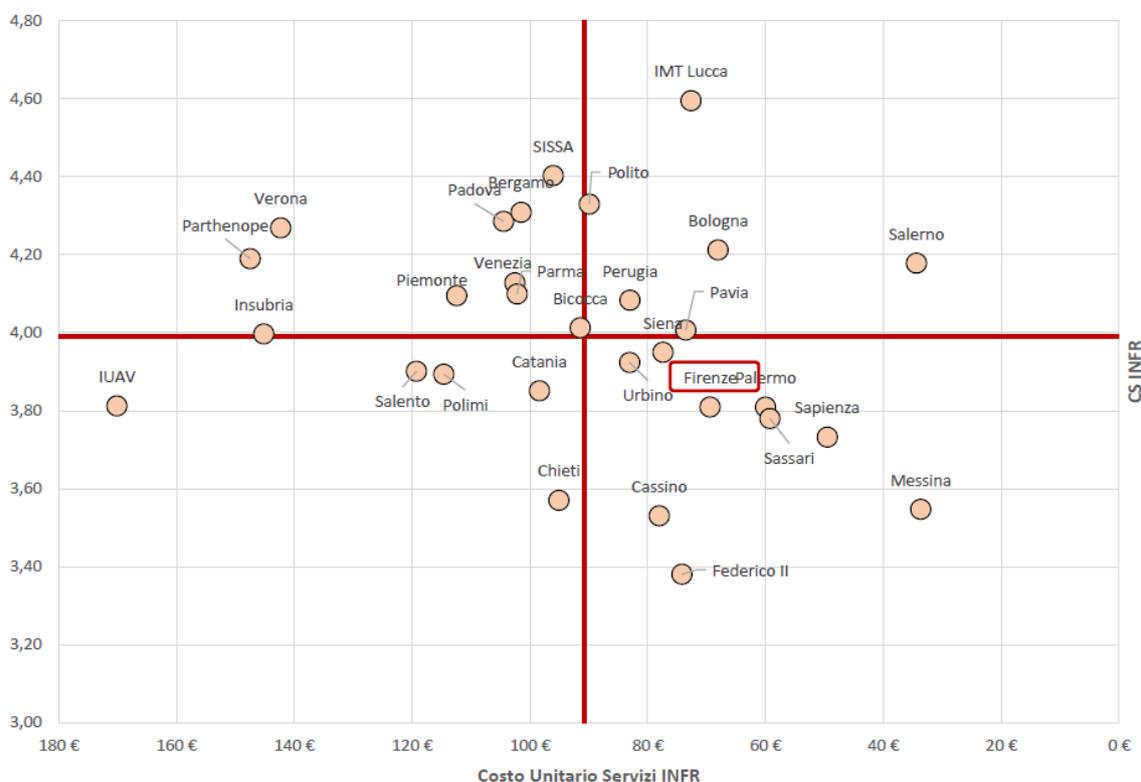
Per indagare in maniera più approfondita il posizionamento dell'Ateneo in relazione ai servizi migliorabili può essere opportuno analizzare l'analisi di macro-area in relazione al costo unitario e il punteggio di CS conseguito.

Il grafico riporta il posizionamento di sintesi dell'Ateneo rispetto all'incrocio efficienza/efficacia: sull'asse verticale è riportato il posizionamento del servizio rispetto all'efficacia, sull'asse orizzontale è riportato il posizionamento del servizio rispetto all'efficienza. L'incrocio dei due assi coincide con il valore medio di tutti gli Atenei. Si identificano 4 quadranti:

- quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore alla media. Sono gli Atenei virtuosi per il servizio ovvero coloro che riescono a soddisfare l'utenza con elevata efficienza (costi unitari contenuti);
- quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è superiore alla media, ma la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono gli Atenei in posizione critica per l'efficienza;
- quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore alla media, ma la cui CS è inferiore alla media. Sono gli Atenei in posizione critica per il gradimento;
- quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono gli Atenei in posizione critica sia per CS che per efficienza.

Per l'area dei servizi infrastrutturali quindi l'Ateneo fiorentino è posizionato in prossimità del quadrante virtuoso e pur avendo livelli di efficienza simili a quelli dell'Università di Bologna dimostra livelli di gradimento inferiori di 0,4 punti (su scala 6). Esaminando il diagramma si potrebbe prospettare un miglioramento del proprio posizionamento che, a fronte di maggiori costi, consenta di raccogliere un maggior gradimento dei servizi, secondo una traiettoria verticale che ci avvicini al posizionamento degli Atenei di Siena e Urbino.

FIGURA 9 - INDAGINE GP 2019/20. ANALISI DELLA MACRO-AREA DELLE INFRASTRUTTURE. POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO DI FIRENZE IN RELAZIONE AI COSTI UNITARI E AL GRADIMENTO DEL SERVIZIO



- BILANCIO DI PREVISIONE E PERFORMANCE BUDGETING

Il bilancio previsionale 2021-2023 risulta in perfetto equilibrio contabile su tutto il triennio. La voce più importante di provento è quella del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO): con una previsione per il 2021 di circa 258 milioni di euro di FFO complessivo, di cui 236 di finanziamento non vincolato. Come già detto, le proiezioni sugli indicatori di sostenibilità economico finanziaria ministeriali sono in miglioramento e confermano il consolidato equilibrio economico, finanziario e patrimoniale che si affianca a un sostanziale allineamento dell'incidenza dell'Ateneo fiorentino sul totale nazionale degli Atenei pubblici in riferimento al FFO, ai costi per il personale di ruolo e al numero di studenti (tutti fra il 3,2% e il 3,4%).

Sul fronte degli oneri, come già discusso, è previsto un ingente reclutamento di nuovi ricercatori a tempo determinato, con percorso di *tenure track* a professore associato in un triennio, a seguito dei piani straordinari approvati dal Ministero nel 2020 (circa 155 posizioni che prenderanno servizio fra la primavera 2021 e l'autunno 2022). Sono inclusi ingenti investimenti nell'edilizia universitaria (circa 96 milioni), finanziati da risorse proprie senza ricorso a ulteriore indebitamento, in particolare per il futuro insediamento di Agraria a Sesto Fiorentino, di cui si è discusso in precedenza.

Il preventivo 2021 inserisce l'Ateneo fra quelli più solidi, da un punto di vista economico-finanziario, nel panorama nazionale pubblico, con robusti investimenti destinati alle missioni istituzionali.

Per l'anno 2020, ma anche prospetticamente per il 2021, il processo di *budgeting* ha, straordinariamente, potuto beneficiare di fonti di finanziamento aggiuntive erogate dal Ministero per far fronte alla fase emergenziale, consentendo investimenti nei diversi settori di assunto interesse (DM 81/2020, DM 294/2020, DM 435/2020).

Nel 2021 si avvia un progetto di impulso volto a sviluppare l'attuale sistema, improntato alla rendicontazione consuntiva delle spese direttamente sostenute ("*performance reporting*") più che ad un effettivo bilancio di risultati conseguente ad una complessa programmazione finanziaria che tenga conto dei costi diretti e di personale ("*performance budgeting*").

Una volta definite le azioni di *performance* organizzativa che quest'anno verteranno sul cambiamento organizzativo e l'innovazione, producendo comunque effetti sui classici ambiti di intervento di cui alle missioni istituzionali (didattica, ricerca, patrimonio, ecc.) sarà necessario individuare e dichiarare le strutture di riferimento per le azioni da compiere in relazione ad esse e le conseguenti imputazioni di bilancio. Per far sì che si tratti di un *budgeting* reale, si dovranno includere sia i costi diretti, sia i costi del personale dedicato alla realizzazione dell'obiettivo. A tal fine gli strumenti potranno essere i seguenti:

COSTI DIRETTI: saranno oggetto di una gestione extracontabile in fase di *budgetizzazione* preventiva, mediante *file excel* tenuti dall'Area Finanziaria, cui seguirà in corso d'anno e a consuntivo il raccordo con l'imputazione realizzata mediante l'utilizzo delle dimensioni analitiche già esistenti o da accendere. Sarà comunque necessario il massimo coinvolgimento dei Responsabili amministrativi delle Aree;

COSTI DI PERSONALE: per la corretta imputazione del costo orario si mutuerà la metodica in uso per la rendicontazione dei progetti di ricerca. I responsabili delle strutture coinvolte dovranno collaborare nella imputazione relativa all'assorbimento dopodiché con le competenze sinergiche di Coordinamento e ARU E UP Stipendi, potremo ricavare col metodo prescelto il costo delle risorse umane.

Considerata la probabile natura delle azioni, la sperimentazione di questa *budgetizzazione* sulle strutture coinvolgerà a titolo sperimentale l'Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi e Informatici (per la Digitalizzazione) e il Coordinamento delle Funzioni Direzionali per la Linea POLA: questo potrebbe consentire di focalizzarci sulle criticità eventuali di imputazione dei costi diretti, per la prima, e di costi del personale per la seconda.

Il coinvolgimento e la formazione/informazione/accompagnamento dei responsabili/operatori di contabilità delle aree che dovranno procedere all'imputazione dei costi e delle ore di personale: potranno essere previsti appositi momenti formativi, appena approvato il Piano Integrato, alla presenza dei colleghi del Bilancio e del Coordinamento.

Il collegamento tra il sistema di *performance budgeting* e la contabilità analitica potrà essere ulteriormente perfezionato attraverso la definizione di adeguati strumenti di reportistica che consentano la rendicontazione delle risorse impegnate per il conseguimento degli obiettivi, ai fini della rilevazione dei corrispondenti livelli di risultato raggiunti, anche con il potenziale coinvolgimento dei centri di responsabilità contabile in Ateneo.

- CONCLUSIONI

Gli elementi considerati in questo capitolo concorrono alla formalizzazione degli obiettivi e delle azioni di miglioramento previste dal Piano. Gli elementi di indirizzo espressi dagli Organi Accademici, le raccomandazioni dei soggetti di valutazione e assicurazione della qualità, unite alle sollecitazioni dell'utenza concorrono alla predisposizione di azioni e obiettivi che troveranno formalizzazione nei vari livelli di *performance*, adattandosi al meglio alle leve azionabili. Saranno pertanto declinate in elementi di *performance* organizzativa ogni qualvolta sia necessaria l'attivazione di risorse complesse e coordinate che richiedano la collaborazione di una pluralità di strutture e competenze; faranno invece primario riferimento alla *performance* di singole Strutture quanto più direttamente localizzate in specifiche competenze e infine faranno riferimento alla *performance* individuale quando connessi al ruolo rivestito o alla rete professionale interessata.

Pur nella consapevolezza che la complessità degli elementi e della gestione non sempre rendono semplice la formalizzazione di tali evidenze, la tavola che segue pone in correlazione le fonti con le principali azioni pianificate.

TAVOLA 15 - PRINCIPALI CONNESSIONI TRA OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E FONTI DI PIANIFICAZIONE

Linea	Obiettivi	Fonti di pianificazione primarie
Digitalizzazione	Semplificazione dei processi per la trasformazione digitale	Piano triennale per l'informatica nella PA, Rimodulazione Pro3, Indagini CS studenti e personale
	Sviluppo di strumenti di assistenza remota	Piano triennale per l'informatica nella PA, Indagini CS studenti e personale
	Consolidamento della sicurezza informatica	Piano triennale per l'informatica nella PA, Normativa sul Lavoro Agile
	Sviluppo della didattica innovativa	Piano triennale per l'informatica nella PA, Piano Strategico, Rimodulazione Pro3, Indagini CS studenti e personale
Cambiamento organizzativo	Innovazione tecnologica	Piano triennale per l'informatica nella PA, Rimodulazione Pro3, Indagini CS studenti e personale, Normativa sul Lavoro Agile
	Innovazione gestionale	Normativa sul Lavoro Agile, Indagini CS studenti e personale

2. IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

Come per la maggioranza delle pubbliche amministrazioni italiane, l'introduzione del Lavoro Agile (LA) nell'organizzazione dell'Ateneo non è stata realizzata in applicazione delle disposizioni contenute nella legge 7 agosto 2015 n. 124, ma per la necessità legata all'emergenza pandemica da Covid-19 tuttora in corso nel periodo di stesura del presente Piano, disciplinata da una serie di norme emergenziali che si sono susseguite a ritmo quasi settimanale.

Prima dell'introduzione nel nostro ordinamento dell'art 263 del D. Legge 34 del 2020, l'Ateneo aveva dibattuto con le organizzazioni sindacali sulla portata dell'istituto anche rispetto al già attivato telelavoro, giungendo ad approvare e pubblicare le [prime linee guida](#).

Questa Amministrazione intende ora far tesoro delle esperienze che la pandemia ha imposto per istituzionalizzare, una volta cessata la fase emergenziale, le buone pratiche emerse e dare impulso a un cambiamento nell'organizzazione del lavoro che tenga insieme efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa nell'erogazione dei servizi, con forme nuove e diverse di tutela delle esigenze personali, familiari e socio-culturali dei lavoratori. L'adesione dell'Ateneo alla previsione del POLA, come meglio descritto a seguire, deve essere accompagnata da alcune considerazioni, che delineano la visione dell'amministrazione in merito:

- il Lavoro Agile di cui l'Amministrazione ha bisogno **non ha la sua esclusiva e riduttiva portata nella traduzione in "lavoro a distanza"**; lo *smart working* deve piuttosto essere tradotto letteralmente con "lavoro intelligente": **una modalità lavorativa orientata all'efficienza**, all'uso ottimizzato delle risorse, fortemente connotata da premesse in cui fiducia, autonomia, capacità di organizzare e organizzarsi sono fondamentali, unitamente alla netta conoscenza degli obiettivi e alla capacità complessiva di accogliere pienamente una cultura organizzativa orientata alla valorizzazione delle risorse, ai buoni comportamenti organizzativi, alla responsabilità sui risultati;
- l'introduzione del "lavoro intelligente" favorisce sia il singolo lavoratore sia l'organizzazione, andando a incidere nel profondo sui meccanismi di funzionamento, liberandoli da vincoli e "**rigidità**" che, come tali, possono costituire però anche elementi di tutela; l'equilibrio da trovare nell'**accordo** (non formale, ma sostanziale) è l'elemento di rilievo del nuovo sistema; ma esso deve essere gestito in un contesto che, seppur articolato e variegato, sa garantire una **cornice di equità e omogeneità**. Questa novità mette alla prova la maturità e la generosità di un Ente e misura in modo immediato il benessere organizzativo dei dipendenti;
- l'introduzione del LA - seppur seguita a un periodo emergenziale in cui esso ha teso a sostituire, in percentuali molto alte, il lavoro in presenza - dovrà considerare, seppur con un certo sforzo di immaginazione, quanto diversa possa e debba essere la sua stabilizzazione in una situazione di normalità. In tale ritrovata condizione, infatti, sarà importante ricercare e ritrovare nei servizi in presenza quella efficacia che può venire solo dai processi integrati

praticati e sostenuti dal confronto e dalla dialettica *de visu*. Abbiamo spesso rivendicato la peculiare caratteristica delle Università nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni; c'è da valutare quanto potrebbe essere foriero di risultati alla lunga non positivi una modalità di lavoro che allontani i processi di supporto dal “*core*” dell'attività accademica, e quanto realistico e da evitare il rischio di preconstituire le premesse di una loro “esternalizzazione” rispetto al contesto che genera il bisogno e ne attenui in variegate forme il soddisfacimento.

Su queste premesse è dunque necessario perseguire e cogliere la gradualità raccomandata per fissare le percentuali della *smartabilità* con quelle modalità intelligenti che, evolvendo il sistema pubblico, ne conservino le identità e ne preservino la funzione. Devono essere sicuramente colte le implicazioni che da un percorso graduale, condiviso e lungimirante possano produrre benefici ed effetti anche di rilevanza economica sul piano dell'utilizzo delle risorse umane e strutturali.

Nel corso del 2020, anche come esercizio metodologico, sono state mappate le funzioni e i processi *smartabili* in modo consapevole, al fine di evitare che in un sistema flessibile si introducano elementi di fissità. Si è altresì lavorato per adottare un format unico per lasciare poi margini di libertà alle declinazioni delle singole strutture e si è avviata l'adozione di inusuali strumenti di monitoraggio e programmazione delle attività. Sono in corso la sperimentazione di un paio di applicativi che possano informatizzare queste iniziali esperienze. Si è cominciata la formazione ed elaborata un'analisi degli approcci e interventi che potranno costituire le azioni della *performance* organizzativa.

Ciò detto e tenuto conto delle indicazioni normative, il consolidamento dello “*smart working*” diventa pertanto un obiettivo di progetto a sé stante, caratterizzato da elementi di novità e incertezza del suo impatto sui processi amministrativi, che esige l'attenta programmazione sollecitata dalle “Linee Guida sul Piano Organizzativo di Lavoro Agile e Indicatori di *Performance*” pubblicate con decreto ministeriale del 9 dicembre 2020, e una fase di sperimentazione nell'anno 2021.

Il presente capitolo adotta pertanto lo schema e le indicazioni metodologiche del Dipartimento della Funzione Pubblica e costituisce l'apposita sezione del piano della *performance* richiamata dall'art. 14 della Legge 124/2015 modificato dall'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020 (convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020), ovvero lo strumento di programmazione strategica e triennale del Lavoro Agile in Ateneo.

L'organizzazione del Lavoro Agile e, in particolare, la transizione dall'attuale modalità a quella a regime sarà infatti necessariamente articolata in più fasi e potrà essere completata in alcuni anni, così come previsto anche dalle Linee Guida POLA.

2.1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO DEL LAVORO AGILE NELL'ATENEO

L'Art 263, comma 4-bis del Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazioni dalla L. 77 del 17 luglio 2020 è intervenuto sull'art. 14 della Legge 7 agosto 2015 n. 124, testualmente: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. **Il POLA individua le modalità attuative del Lavoro Agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative....”***.

Il Decreto del Ministro della FP del 19 ottobre 2020 si è espressamente posto l'obiettivo di *“fornire un quadro ricognitivo organico della disciplina del Lavoro Agile in emergenza”*. Nel fare ciò ha puntualmente definito alcuni concetti fondanti fra cui, nell'art. 2 comma 3, cosa debba intendersi per **“mappatura delle attività”**: *“la ricognizione, svolta da parte delle amministrazioni in maniera strutturata e soggetta ad aggiornamento periodico, dei processi di lavoro che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale, possono essere svolti con modalità agile.”* Questo decreto, pur collocandosi ancora in un momento emergenziale, traccia concettualmente una disciplina destinata a caratterizzare l'istituto nella sua ormai perseguita stabilità.

È del 9 dicembre 2020 il DPCM con cui sono stata approvate le *“Linee Guida del Piano organizzativo Lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”*. Immediatamente a seguire è stato pubblicato dalla Funzione Pubblica il template (in DAF) per la redazione di questo capitolo.

Dall'esordio della pandemia, in applicazione delle disposizioni di legge, sono stati emanati una serie di Decreti Rettorali e del Direttore Generale volti a regolare i vari aspetti dello svolgimento delle attività istituzionali in Ateneo, di cui di seguito si riporta una sintesi:

TAVOLA 16 - QUADRO DI RIEPILOGO DEI DECRETI RETTORALI E DEL DIRETTORE GENERALE RELATIVI ALLO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI IN ATENEIO

ATTO e collegamento	DATA	SINTESI DEL CONTENUTO
Decreto n. 344	09-mar-20	Nell'aderire alle raccomandazioni inerenti alla permanenza al domicilio, si autorizza il personale non presente in ufficio a svolgere attività lavorativa a distanza nel periodo dal 10 marzo al 6 aprile 2020
Decreto n. 354	12-mar-20	Organizzazione dei servizi tecnico amministrativi dal 12 al 25 marzo 2020, a seguito di nuove misure restrittive del Governo
Decreto n. 401	26-mar-20	Conferma delle disposizioni del precedente decreto, indicazioni sui piani di lavoro settimanali e la previsione di programmi di valenza progettuale per la prosecuzione del lavoro a distanza
Linee Guida operative per la graduale ripresa delle attività istituzionali	04-mag-20	Superamento della modalità di lavoro totalmente agile della fase emergenziale, pur rimanendo lo <i>smart working</i> la modalità di lavoro prevalente. Le Linee Guida del 4 maggio hanno l'intento di fornire un utile riferimento, sin da ora, per una sperimentazione che ha il chiaro obiettivo di entrare in un regime ordinario, anticipando di fatto ciò che si prevede dal 2021. Il documento dà inoltre avvio a un'analisi dei servizi con l'obiettivo di comprendere quali siano quelli erogabili da remoto con la massima garanzia di efficienza ed efficacia e quali quelli che richiedano la presenza indispensabile; sono introdotti piani di lavoro individuali per le attività in remoto e piani complessivi settimanali per il personale in presenza
Aggiornamento delle Linee Guida	03-giu-20	Con validità dal 3 al 30 giugno 2020 (poi prorogata anche ai mesi di luglio e agosto), l'aggiornamento recepisce il "decreto rilancio" (D. L. 34/2020) e la circolare della Funzione Pubblica n. 3/2020, andando verso la progressiva riapertura di tutti gli uffici, ma il Lavoro Agile resta una modalità fortemente caldeggiata in virtù dell'ottimizzazione anche fuori dal contesto emergenziale. Si apre pertanto a un modello organizzativo diverso dal passato, per consentirne la giusta applicazione all'ambito universitario, e si sottolinea l'intenzione di inserire questo progetto tra gli i prossimi obiettivi di <i>performance</i> . Vengono stabilite nuove regole per le attività, fissando a una quota pari al 50% la percentuale del contingente di ogni struttura presente in sede, in un'ottica di equa rotazione; sono confermati i piani di lavoro individuali con l'individuazione delle attività da svolgere e degli obiettivi da realizzare per chi svolge attività da remoto. Ai fini della <i>performance</i> , il documento invita anche alla modifica degli obiettivi di struttura, per assicurare quanto raccomandato dalle norme circa la dematerializzazione dei procedimenti, l'attività formativa, la semplificazione delle procedure

ATTO e collegamento	DATA	SINTESI DEL CONTENUTO
Linee guida operative per la ripresa delle attività	01-set-20	Superano il concetto di attività indifferibili e urgenti per la presenza del personale, aggiornando quindi le attività che possono essere svolte da Lavoro Agile. Il 50%, per la normativa nazionale, deve essere applicato al personale che svolge attività erogabili anche da remoto, al netto quindi di queste, cosa che l'Università di Firenze aveva già fatto sin dalla precedente edizione delle L. G. Questa versione introduce anche la mappatura dei processi preliminare all'elaborazione dei piani delle strutture e fondamentale per la previsione dei fabbisogni informatici. Per l'organizzazione delle attività in <i>smart working</i> si introducono piani di attività settimanali redatti di concerto fra Responsabili e dipendenti, con verifica della loro attuazione
Aggiornamento delle Linee Guida	27-ott-20	Sulla base delle indicazioni del DPCM 18 ottobre 2020 e del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020: si apre alla pianificazione delle attività da settimanale a quindicinale, si invita inoltre i responsabili e tutto il personale a perseguire nella rotazione dello <i>smart working</i> , da armonizzare con adeguata presenza in sede
Decreto n. 1328	10-nov-20	Aggiornamento delle linee guida per il Lavoro Agile in Ateneo, a seguito del DPCM del 3 novembre 2020: il Lavoro Agile è riportato alla percentuale più alta possibile, garantendo al contempo tutti i servizi e introducendo la necessità di mantenere un presidio in presenza per ogni ufficio; i responsabili sono inoltre invitati a progettare, con cadenza almeno settimanale, le attività dei dipendenti.
Decreto n. 1355	18-nov-20	Aggiornamento delle linee guida per il Lavoro Agile in Ateneo, a seguito del passaggio della Regione Toscana in "zona rossa": si fa riferimento alle mappature eseguite per i POLA, da considerare per l'attribuzione della percentuale massima di Lavoro Agile.
Decreto n. 72	19-gen-21	Applicazione del D.L. del 14/01/2021, contiene nuove disposizioni differenziate in conseguenza del posizionamento della Regione Toscana nelle tre possibili fasce di rischio (gialla, arancione, rossa), regolando in esse anche lo <i>smart working</i>

Inoltre, nel sito Unifi è stata creata l'apposita sezione "Insieme in sicurezza" dedicata all'emergenza COVID contenente tutti gli aggiornamenti e le notizie utili di pertinenza.

Questa Amministrazione, preso atto della attenta gestione sul versante della sicurezza e del mantenimento di un livello di soddisfacente erogazione dei servizi come testimoniato dalle indagini di *customer satisfaction*, ai fini del POLA intende far tesoro delle esperienze che la pandemia ha

introdotto *ex lege* per istituzionalizzare, una volta cessata la fase emergenziale, le buone pratiche emerse e le azioni di impatto organizzativo subito messe in atto.

Come prima azione, in questo ampio, complesso e continuamente in divenire quadro normativo/organizzativo del lavoro delle PA, nel mese di settembre il Direttore Generale ha dato indicazione di approfondire la definizione di una serie di **Principi quadro** che potranno guidare l'amministrazione nell'eventuale adozione di misure organizzative innovative, all'interno della costruzione del POLA, con particolare riferimento alle strutture dipartimentali, consapevoli che gli stessi poi potranno, anzi dovranno, essere adeguati agli esiti *in itinere*.

Rinviando alla lettura integrale del documento per l'elencazione dei principi organizzativi, preme qui estrapolare alcuni principi preliminari che hanno attivato fin da subito interventi concreti:

- a) **matrice organizzativa**: il LA di queste fasi andrà ad impernarsi su analisi e strumenti di matrice organizzativa nell'ottica del superamento della logica solidaristico/emergenziale, ferma restando la valenza di conciliazione vita-lavoro;
- b) **mappatura dei processi ai fini della classificazione delle attività lavorabili**: il completamento e l'aggiornamento della mappatura dei processi è indispensabile per la definizione degli obiettivi che potranno essere assegnati in modalità realizzabili anche da remoto ai fini della nuova organizzazione del lavoro, che si inserirà nella cornice più ampia della definizione generale dei processi in carico alla struttura comunque siano essi svolti;
- c) **formazione graduale e permanente di tutto il personale** affiancata da necessaria formazione all'uso degli strumenti atti alla realizzazione dei processi di digitalizzazione, necessaria per "passare" da una cultura fondata sul confronto/controllo diretto e quotidiano in presenza ad una nuova fondata su una maggiore responsabilità individuale legata al raggiungimento di obiettivi programmati e da verificare;
- d) **dematerializzazione**, intesa come la procedura di sostituzione dei documenti cartacei con documenti digitali e di digitalizzazione - per documenti prodotti sin dall'origine già in formato digitale - dei processi attivi nei Dipartimenti e nelle Scuole. Gli esiti dello studio, condivisi poi in sede di tavolo plenario RAD, sono riportati in una Relazione, accessibile in DAF.

Quanto al livello di attuazione nell'adozione degli strumenti, la situazione di partenza ha preso avvio da una prima, sperimentale **mappatura dei processi e delle attività** già a partire dal mese di agosto in alcune strutture centrali, per estendersi poi, sotto il coordinamento della Direzione Generale, nelle strutture (Aree e Dipartimenti) secondo il seguente percorso :

- 1) proposta di un primo format a tutte le strutture;

2) elaborazione di proposte di modifica/integrazione da parte delle strutture stesse e scelta, in collegio di Direzione con i Dirigenti delle Aree e nel tavolo RAD, del format valutato come più semplice, ma nello stesso tempo completo e idoneo alla finalità futura del POLA;

TAVOLA 17 - FORMAT UNICO PER LA MAPPATURA DEI PROCESSI E DELLE ATTIVITÀ

PROCESSI	N.	ATTIVITÀ	LAVORABILE AGILMENTE AL 100% SI / NO	% smartabilità	NOTE	PERSONALE DEDICATO	
						Dipendente	Dipendente
1. Processo 1							
1.1 Sottoprocesso 1							
	1.1.1	Attività 1	SI			X	X
	1.1.2	Attività 2	NO				X
	1.1.3	Attività 3	SI			X	
1.2 Sottoprocesso 2							
	1.2.1						X
	1.2.2					X	X
	1.2.3						
1.3 Sottoprocesso 3							
	1.3.2					X	X
	1.3.3					X	X
	1.3.4					X	X
1.4 Sottoprocesso 4							
	1.4.2					X	
	1.4.3					X	
1.5 Sottoprocesso 5							
	1.5.1						
2. Processo 2							
2.1 Sottoprocesso 1							
	2.1.1						X
	2.1.2						X
	2.1.3					X	
	2.1.4						X
2.2 Sottoprocesso 2							
	2.2.1					X	X
	2.2.2					X	X
	2.2.3						X
2.3 Sottoprocesso 3							
	3.1.1						X
	3.1.2						X
3. Processo 3							
3.1 Sottoprocesso 1							
	3.1.1					X	X
...
6. Fuori processi/attività trasversali							
	6.1	Formazione				X	X

3) dopo la condivisione e il confronto si è altresì lavorato per adottare **un format unico** lasciando ovviamente margini di libertà alle declinazioni delle azioni all'interno delle singole Aree Dirigenziali. A titolo esemplificativo, ecco il format OpenLab con il primo processo compilato:

TAVOLA 18 - FORMAT RELATIVO AL PRIMO PROCESSO COMPILATO DA OPENLAB

PROCESSI	N.	ATTIVITÀ	LAVORABILE AGILMENTE AL 100% SI / NO	% smartabilità	NOTE	PERSONALE DEDICATO	
						Dipendente A	Dipendente B
1. Pianificazione attività con le scuole			79%				
1.1 Rapporti e accordi con enti locali del territorio e non							
	1.1.1	Partecipazioni ai bandi emessi dagli enti (Comune di Firenze: Le Chiavi della Città - Sesto Fiorentino: La valigia delle idee) e Fondazione Ente Cassa	SI	100%		X	X
	1.1.2	Predisposizione procedure e modulistica nei canali siti web dei vari Enti	SI	100%		X	X
	1.1.3	Elaborazione elenchi adesioni scuole	SI	100%			
1.2 Rapporti con Docenti Scuole di ogni ordine e grado							
	1.2.1	Predisposizione modulistica per offerta formativa del sito web OpenLab	SI	100%		X	X
	1.2.2	Contatti telefonici con i docenti delle scuole	NO	50%	A volte è necessario consultare alcuni archivi cartacei presenti in ufficio	X	X
1.3 Gestione richieste attività							
	1.3.1	Verifica disponibilità spazi adeguati: laboratori o aule	SI	100%			X
	1.3.2	Sopraluogo negli spazi per dotazione materiale informativo e varie (cancelleria)	NO	0%		X	X
	1.3.3	Sopraluogo negli spazi per dotazione e rifornimento materiale primo soccorso	NO	0%		X	X
	1.3.4	Accoglienza scuole provenienti da altre province	NO	0%		X	X
1.4 Inserimento dati nell'applicativo gestionale							
	1.4.1	Collegamento al sito abilitato	SI	100%			X
	1.4.2	Elaborazione dati per le programmazioni mensili attività	SI	100%			X
	1.4.3	Predisposizione elenchi suddivisi per Area	SI	100%			X
1.5 Rapporti e accordi con Coordinatori di Area							
	1.5.1	Valutazione richieste per percorsi standard e personalizzati	SI	100%		X	X
1.6 Assegnazione attività ad Operatori							
	1.6.1	Condivisione dati programmazioni mensili con i referenti/coordinatori	SI	100%			X
1.7 Rapporti con Gestore appalto attività Operatori							
	1.7.1	Verifica e conteggio ore operatori per svolgimento attività nel budget previsto dall'Associazione/cooperativa	SI	100%			X
1.8 Controllo rendiconti attività Operatori							
	1.8.1	Controllo prospetti trimestrali o semestrali	SI	100%			X
1.9 Previsioni e controlli budget ore e costi Operatori							
	1.9.1	Monitoraggio ore assegnate per attività OpenLab con referenti Segreteria SMA	SI	100%		X	X

4) i Dipartimenti hanno svolto dunque nei mesi di settembre/ottobre un lavoro supplementare di adozione del format unico anche nella descrizione ed elencazione delle attività, declinando poi separatamente la smartabilità al loro interno:

TAVOLA 19 - FORMAT UNICO DIPARTIMENTALE PER LA DESCRIZIONE E L'ELENCAZIONE DELLE ATTIVITÀ

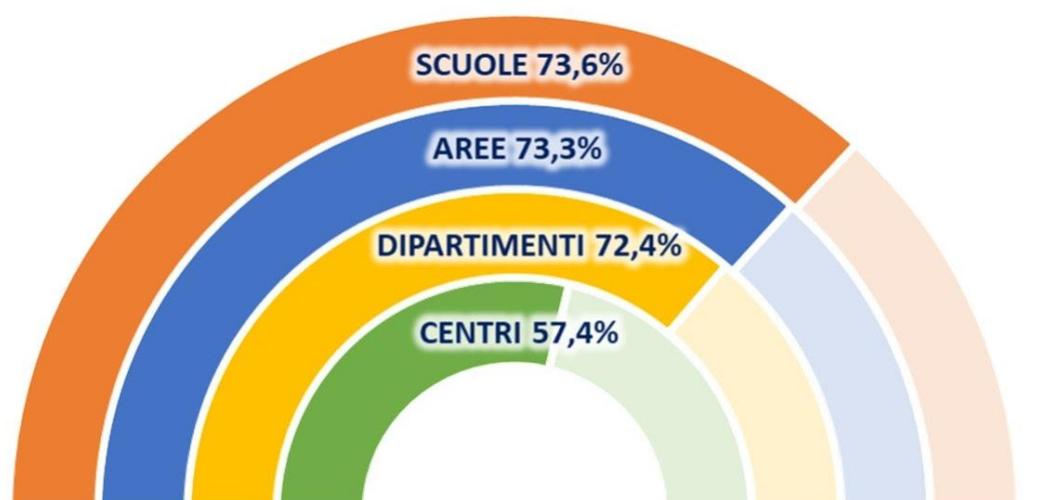
Processi - sotto processi	N.	Attività	% smartabilità
1. SUPPORTO ORGANI collegiali e monocratici			
1.1 Consiglio di Dipartimento			
	1.1.1	Organizzazione sedute e convocazione	
	1.1.2	Partecipazione seduta organi (membro e/o supporto	
	1.1.3	Verbalizzazione	
	1.1.4	Repertoriazione e pubblicazione verbali	
	1.1.5	Predisposizione e invio estratti Consiglio	
1.2 Giunta di Dipartimento			
	1.2.1	Organizzazione sedute e convocazione	
	1.2.2	Partecipazione seduta organi (membro e/o supporto	
	1.2.3	Verbalizzazione	
	1.2.4	Repertoriazione e pubblicazione verbali	
1.3 Commissione Indirizzo e autovalutazione			
	1.3.1	Supporto segretariale	
	1.3.2	Supporto informativo	
	1.3.3	Verbalizzazione e pubblicazione verbali	
1.4 Direttore			
	1.4.1	Incontri/scambi con il Direttore	
	1.4.2	Predisposizione comunicazioni di interesse generale e	
	1.4.3	Elaborazioni pareri	
1.5 Elezioni			
	1.5.1	Organizzazione e Convocazione	
	1.5.2	Supporto per gestione Eligo	
	1.5.3	Supporto Verbalizzazione	
	1.5.4	Repertoriazione e pubblicazione verbali	
	1.5.5	Diffusione e comunicazione	
1.6 Gestione reclami (Direttore, RAD, Presidente Cdl)			
	1.6.1	Gestione applicativo	
	1.6.2	Gestione risposte	

È stato poi richiesto loro, con *mail* del Direttore Generale del 30 dicembre 2020, di rinnovare le valutazioni, con le seguenti precisazioni:

- nelle valutazioni del grado di sostenibilità dei processi dipartimentali e delle Scuole bisogna tener conto di una situazione potenzialmente a regime e non emergenziale: pertanto il grado di *smartabilità* va calcolato in un'ottica volta a dare stabile efficacia alle prestazioni della struttura;
- i RAD dei Dipartimenti sede amministrativa delle Scuole devono completare anche la mappatura dei processi della Scuola di referenza in stretta collaborazione con i Responsabili della stessa;
- il lavoro delle mappature, così come l'avvio dei piani, rientra in un percorso graduale e da monitorare: la raccomandazione è quella di condividere ogni passaggio e riflessione con tutti i colleghi presenti nella struttura;
- è stato raccolto il modello con cui ognuno progetta, monitora e valuta i piani di attività e gli obiettivi assegnati ai colleghi, sia in LA sia in Sede, alla ricerca di *best practice*.

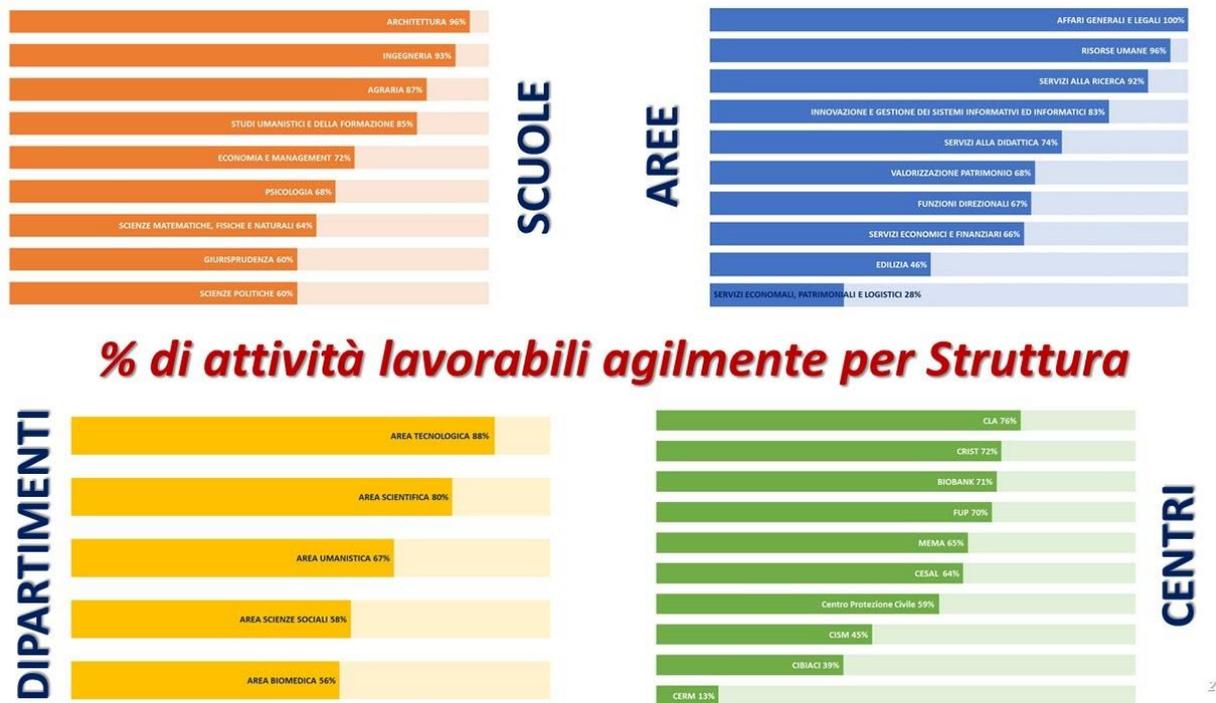
Del lavoro esposto si mostra, in estrema sintesi, la grafica dei risultati completi inerenti alla percentuale di *smartabilità* delle strutture.

FIGURA 10 - PERCENTUALE DELLE ATTIVITÀ LAVORABILI AGILMENTE PER TIPOLOGIA DI STRUTTURA



A livello più analitico, la situazione si presenta come di seguito, ed è anche desumibile dal materiale in DAF, dove per ogni singola struttura sono riportate le singole mappature effettuate sul personale amministrativo.

FIGURA 11 - PERCENTUALE DELLE ATTIVITÀ LAVORABILI AGILMENTE PER STRUTTURA



Preme sottolineare che, se l'avvio del percorso è stato di impulso direzionale secondo una logica di fisiologica assunzione di responsabilità e orientamento in modalità *top-down*, non appena vi è stata convergenza del modello, il confronto è stato avviato e condotto all'interno delle singole strutture col coinvolgimento di tutto il personale, secondo la logica *bottom-up*. È stata infatti in più momenti raccomandata la condivisione del percorso metodologico e dei relativi esiti fra tutti i vari gruppi.

Si segnala inoltre l'attenzione riservata a tipologie di personale, come i tecnici, per i quali la declinazione di attività ha visto il coinvolgimento dei relativi responsabili scientifici e Direttori di Dipartimento.

Infine, le mappature, unitamente alla evidenziazione dei fondamentali risvolti tecnologici e di digitalizzazione e della formazione, sono state oggetto di illustrazione alle rappresentanze sindacali.

Un altro strumento importante di cui si è avviato l'uso è quello che sovrintende **al monitoraggio e alla programmazione delle attività in Lavoro Agile**. Di esso non è stato ad oggi elaborato alcun format e le strutture sono state, stanti le indicazioni di principio già indicate, autonome nella elaborazione dello strumento stesso.

Nel corso dei mesi appena trascorsi sono state avviate alcune esperienze di sperimentazione di software *home made*. L'Area Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi ed Informatici sta utilizzando per i propri progetti un sistema di *Project Management* che permette la gestione e la condivisione dei vari *task* di progetto. Inoltre, è in sperimentazione presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale un applicativo *home made* per la gestione della pianificazione/monitoraggio/valutazione degli obiettivi nell'ambito dello *smart working*. È quindi in

fase di valutazione l'adozione dello strumento più adeguato anche mediante integrazione/estensione di quelli attualmente in sperimentazione per la gestione degli obiettivi individuali in ottica POLA.

In simultanea, sono in corso di analisi tutti gli strumenti adottati, trasmessi alla Direzione Generale, al fine di poter cogliere ulteriori spunti per la progettazione dell'applicativo. Si segnala altresì che è in corso di rilascio un nuovo applicativo per la gestione digitalizzata delle presenze, con cui il nuovo applicativo di pianificazione delle attività POLA dovrà sicuramente dialogare. Si ritiene anzi che sia una fortunata contingenza l'avvio del nuovo programma da poter tarare sui nuovi principi.

Ciò detto e tenuto conto delle indicazioni normative, il **consolidamento dello "smart working"** diventa pertanto un **obiettivo di progetto a sé stante**, caratterizzato da elementi di novità e incertezza del suo impatto sui processi amministrativi, che esige l'attenta programmazione sollecitata dalle "Linee Guida sul Piano Organizzativo di Lavoro Agile e Indicatori di Performance", e una fase di sperimentazione nell'anno 2021, da sviluppare negli anni successivi.

A corredo delle informazioni e rappresentazioni grafiche che precedono, qui di seguito si riporta un grafico che mostra il "posizionamento" di tutte le strutture nei confronti delle due dimensioni, *smartabilità* delle attività e percentuale di personale in LA, entrambe riferite al mese di ottobre, assunto a riferimento come mese più assimilabile a quella che potrà rappresentare la tanto auspicata "normalità".

Riservando di affinare strumenti e metodi di analisi per l'immediato futuro, da tale rappresentazione non possiamo al momento trarre riflessioni che vadano oltre l'oggettiva lettura del posizionamento.

FIGURA 12 - POSIZIONAMENTO DELLE STRUTTURE RISPETTO A SMARTABILITÀ E PERSONALE IN LAVORO AGILE



❖ Caratteristiche e bisogni del personale

Il quadro del momento ci pone di fronte tre diverse situazioni organizzative, tutte regolate con normazione primaria: una preesistente alla situazione emergenziale regolata dalla L. 124/2015; quella emergenziale prevista dai vari DPCM e D.L., tuttora in essere e prorogata al 31/12/2021, una che andrà ad incidere al termine della fase emergenziale.

L'introduzione del Lavoro Agile (LA), nel nostro Ateneo, come nel resto del Paese, è stata disciplinata da una serie di norme emergenziali che si sono susseguite a ritmo quasi settimanale.

A partire dall'ottobre 2018 era in atto la sperimentazione del telelavoro, unica esperienza di lavoro a distanza attuata in Ateneo antecedente alla pandemia, che poi si è consolidata a decorrere dall'ottobre 2019.

Nel 2020 sono state assegnate n. 79 postazioni rispetto alle 99 messe a bando. Circa il Bando del telelavoro 2021 i criteri non sono variati, ma è stata invece rivista la percentuale, dal 7% al 3%, in vista dell'imminente introduzione dell'istituto del Lavoro Agile, conseguentemente le posizioni messe a bando sono state n. 44.

SITUAZIONE DI PARTENZA ANNO 2020 PRE-COVID

FIGURA 13 - TELELAVORO E LAVORO AGILE COME MISURE DI CONCILIAZIONE VITA PRIVATA-LAVORO



Nella Tavola di seguito riportata sono presentate le informazioni relative alle caratteristiche del personale UNIFI al 30/09/2020, quale dato di partenza in vista della futura adozione del POLA:

TAVOLA 20 - CARATTERISTICHE DEL PERSONALE IN SERVIZIO AL 30 SETTEMBRE 2020.

PERSONALE AL 30/09/2020		1.529	
	Donne	1.030	67,4%
	Uomini	499	32,6%
ETÀ			
	20 - 29	13	0,9%
	30 - 39	157	10,3%
	40 - 49	350	22,9%
	50 - 59	587	38,4%
	60 - 69	422	27,6%
QUALIFICA			
	Dirigenti	10	0,7%
	EP	104	6,8%
	D	458	30,0%
	C	844	55,2%
	B	38	2,5%
	CEL	75	4,9%
RESIDENZA			
	Comune di Firenze	828	54,2%
	Provincia di Firenze	449	29,4%
	Altro	252	16,5%
PART-TIME			
	Totale	213	13,9%
CARICHI DI CURA CONSISTENTI			
	L. 104, congedi parentali, ...	104	6,8%
ASSENZE PER MOTIVI PERSONALI E FAMILIARI			
	Giorni di permesso art. 48 CCNL 2016/2018	417	

FIGURA 14 - PERCENTUALE DI LAVORO AGILE PER TIPOLOGIA DI STRUTTURA - OTTOBRE 2020

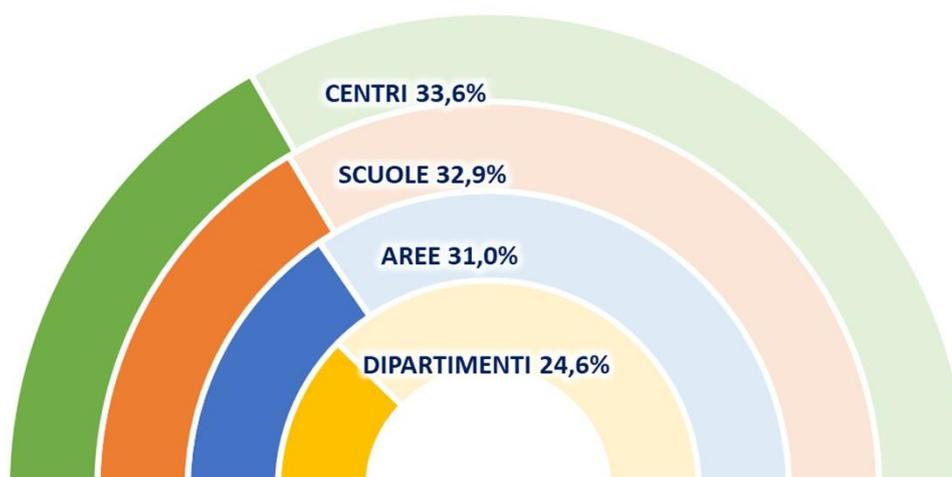
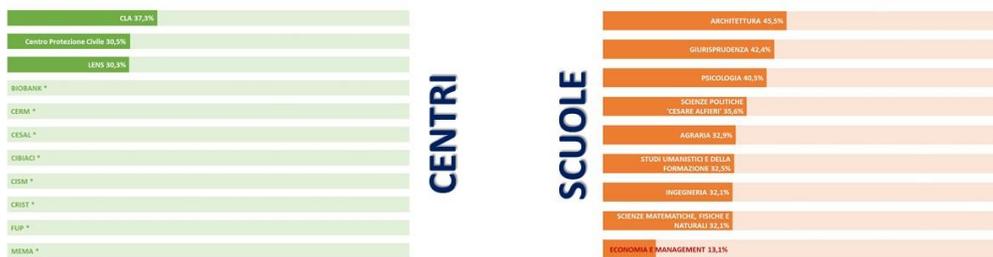
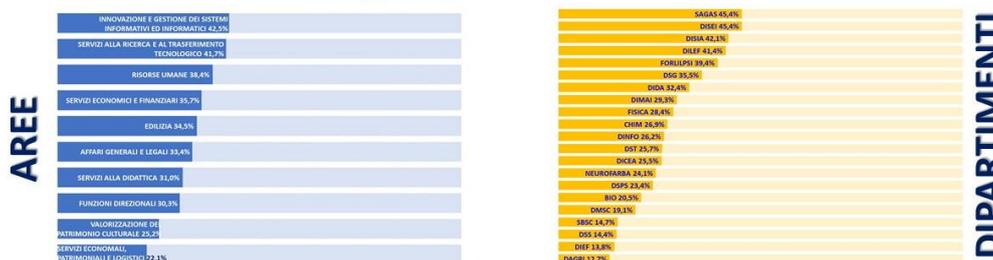


FIGURA 15 - PERCENTUALE DI LAVORO AGILE PER STRUTTURA - OTTOBRE 2020



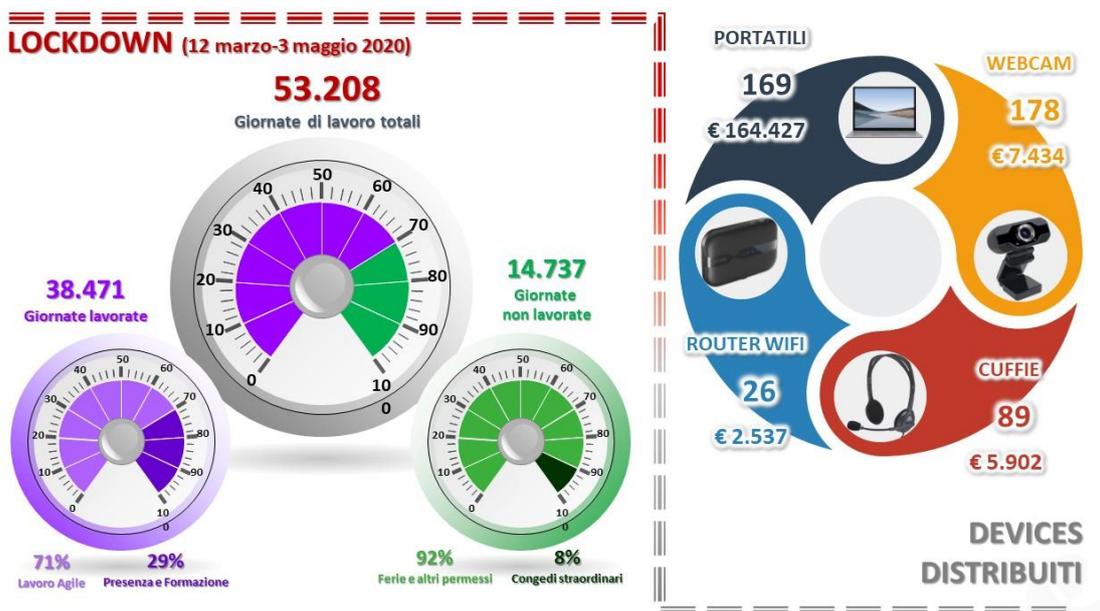
Tasso di Lavoro Agile per Struttura - Ottobre 2020



Giornate di lavoro e device distribuiti durante il Lockdown

Pur prevedendo la norma emergenziale l'utilizzo di *device* di proprietà del dipendente per l'attivazione del lavoro agile, si è avviata la distribuzione di prodotti necessari, secondo un programma di investimento che si protrarrà nel corso dei prossimi anni con interventi più strutturati. Il dato riportato nel grafico si riferisce alla distribuzione del materiale, curata dall'Area per l'Innovazione e Gestione dei Servizi Informativi ed Informatici e non conteggia analoghi acquisti svolti in autonomia dai Dipartimenti.

FIGURA 16 - GIORNATE DI LAVORO E DEVICE DISTRIBUITI DURANTE IL LOCKDOWN



Durante il *lockdown* sono stati distribuiti 199 portatili che si assommano ai 71 già consegnati ai dipendenti in telelavoro. Le figure apicali erano già dotate di portatili anche antecedentemente alla pandemia. Nel 2021 è stato stanziato un *budget* a copertura dell'acquisto di n. 400 portatili. Sono altresì da distribuire 400 fra *router*, *SIM* dati, *smartphone*. Si evidenzia che il 100% degli applicativi disponibili ed in uso in Ateneo sono utilizzabili anche da remoto dal personale in LA.

Allo stato attuale, il lavoro da remoto viene principalmente svolto in modalità "BYOD" (*By Your Own Device*) che in gergo tecnico significa che il dipendente utilizza un proprio *device* per lo svolgimento delle sue attività lavorative a distanza.

I dipendenti UNIFI hanno, sin dall'inizio dell'emergenza, potuto fruire di strumenti già da tempo attivi: *G Suite for Education*, la *Collaboration Suite* che Google mette a disposizione delle istituzioni universitarie e che ha permesso di attivare in tempi rapidissimi il lavoro remoto in emergenza, con strumenti come videoconferenza, messaggistica istantanea, *e-mail*, calendari, cartelle condivise e strumenti di condivisione e gestione collaborativa dei documenti.

È attivo il collegamento VPN che permette l'utilizzo della postazione remota come nodo della rete UNIFI, per accedere a cartelle condivise sui *server* di Ateneo.

È in fase di estensione la dotazione di certificati di firma digitale (in particolare con firma digitale remota) per il personale docente e per il personale amministrativo che ha la necessità di firmare documenti istituzionali: oltre alle *smart card* fornite ai direttori di Dipartimento, ai Dirigenti e ad alcune figure che ne avevano già manifestato necessità, alla fine del mese di dicembre sono state rilasciate ulteriori 60 nuovi certificati di firma remota.

È stato installato e configurato per le prime fasi di test un sistema interno di gestione del *workflow* documentale di tipo approvativo. Il sistema permette di gestire sia "il visto" che la firma digitale dei documenti.

È stato installato ed è in fase di configurazione un sistema di "*contact center*" unificato per gli studenti che permetterà di rendere a distanza gran parte dell'interazione con lo studente. Nel frattempo, tutti i servizi sono stati rendicontati e monitorati.

Il *data center* di Ateneo ha un numero sufficiente di licenze e risorse *hardware* per iniziare una sperimentazione sull'utilizzo di sistemi remoti (VDI) nell'ambito del Lavoro Agile, in quanto pur pensando di tornare a pieno regime con le aule informatiche, il recente ampliamento *hardware* dovrebbe consentire l'attivazione contemporanea di almeno altri 500 VDI.

Sono in corso trattative con fornitori nell'ambito delle convenzioni CONSIP per verificare la possibilità di adottare soluzioni VOIP più flessibili, per favorire forme alternative di collegamento del dipendente in LA.

Sono state già condivise con l'utenza alcune regole relative alla sicurezza informatica nell'ambito del Lavoro Agile, si ritiene importante definire un percorso formativo continuativo in grado di contrastare le minacce alla sicurezza dei dati e dei dispositivi.

Sul piano della formazione sono state effettuate diverse iniziative dedicate all'utilizzo degli strumenti integrati nella *G Suite*, all'utilizzo della firma digitale, all'impostazione del Lavoro Agile e alla sicurezza informatica.

❖ Risorse finanziarie

Il Decreto Ministeriale 81 del 13 maggio 2020 reca disposizioni in materia di cofinanziamento della digitalizzazione della didattica e dei relativi servizi agli studenti, con cofinanziamento per il 2020 per l'Ateneo fiorentino di € 1.729.212.

La "Proposta del piano investimenti finalizzati al potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per la digitalizzazione della didattica, dei servizi agli studenti e del supporto al Lavoro Agile" ha previsto un cofinanziamento per la parte del progetto riguardante "Azione 1: Nuova architettura *software* per la didattica *blended*" € 805.176, "Azione 3: Potenziamento delle infrastrutture digitali (aule e connettività)" € 1.123.864, "Azione 4: Piano di dematerializzazione" € 144.965, per un totale stimato di € 2.074.005, di cui € 1.729.212 con richiesta di cofinanziamento.

Nell'ambito del Piano, che ricomprende le azioni previste dal DM 81/2020 e anche quelle relative alle ulteriori risorse previste dal DM 435/2020 e a specifici fondi d'Ateneo anche per il triennio a venire con un *budget* triennale di 5,5 milioni di euro, sono previsti fra l'altro gli acquisti di quasi 1.000 dispositivi (sia per gli studenti che per il LA) e di relative estensioni (cuffie, microfoni, ...), *software* di remotizzazione e virtualizzazione, strumenti per la connettività, formazione, licenze, ...

Dal cogente e costante ri-adattamento organizzativo imposto dalla situazione emergenziale, e da un primo tentativo di cogliere punti di forza e debolezza registrati in tale periodo, emerge un positivo e forte impulso alla semplificazione, alla dematerializzazione dei processi nonché all'individuazione di modalità alternative di interazione con l'utenza connessa ad una grande disponibilità e flessibilità del personale addetto e un anelito ampiamente condiviso affinché questi processi giungano ad una stabile definizione.

Al contempo, tuttavia, si devono rilevare alcune criticità legate intrinsecamente alla fase del *lockdown*, che ha obbligato ad agire con modalità del tutto inusuali e non regolamentate. Si è dovuto, infatti, scontare un deficit di preparazione e di adeguatezza della tecnologia.

2.2 - MODALITÀ ATTUATIVE

L'analisi dei processi presuppone la definizione delle attività dematerializzabili e quindi lavorabili anche da remoto. È infatti opportuno precisare che, anche se molti processi/fasi di lavoro/attività risultano lavorabili da remoto, ciò non necessariamente significa che devono essere svolti totalmente in *smart working*. Spesso le varie fasi dei processi subiscono modifiche e aggiornamenti determinati da variazioni normative che presuppongono una attività di confronto, di coordinamento anche e soprattutto in presenza.

Alcune attività complesse vengono talora svolte in collaborazione tra le persone e lavorare a distanza non sempre ha la stessa efficacia rispetto al lavoro in sede.

Quindi al di là degli aspetti legati alla dematerializzazione/digitalizzazione nell'analisi dei processi lavorabili in *smart working* è necessario valutare anche l'aspetto macro-organizzativo e quello micro legato alla attitudine delle persone a lavorare in presenza o a distanza nell'ottica e con la finalità di mantenere inalterate o migliorare l'efficacia e l'economicità dei processi stessi.

Circa la **mappatura delle attività** che possono essere svolte in modalità di Lavoro Agile si rinvia al paragrafo precedente e al DAF, che ne contiene esaustivamente la documentazione.

L'amministrazione dell'Università di Firenze ha già intrapreso e individuato, nel corso del 2020, iniziative di **formazione** sia per il personale dirigenziale e in posizione di responsabilità, sia per i dipendenti appartenenti alle altre categorie. Nel primo caso gli eventi formativi sono finalizzati all'apprendimento di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del Lavoro Agile; per le altre categorie è fondamentale invece l'aggiornamento delle competenze digitali e l'acquisizione di nuove *soft skills* per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

Prosegue intanto nel 2021 la mappatura delle competenze, già oggetto di azione nel Piano Integrato precedente, rivista alla luce della nuova situazione determinata dall'emergenza, e conseguentemente ridefinita dalla necessità di censire le nuove competenze digitali per implementarle con idonea formazione.

TAVOLA 21 - ATTIVITÀ FORMATIVA FORMATIVA INCENTRATA SUL LAVORO AGILE

TIPOLOGIA CORSO	NOME CORSO	DATA	NUMERO PARTECIPANTI	CATEGORIA PARTECIPANTI
Esterno	La valutazione della performance fra smart-working, nuovi modelli organizzativi, sviluppo delle risorse umane	16/7/2020	1	Dirigenti
Esterno	Il nuovo regime del pubblico impiego fra smart working e lavoro in presenza	15/9/2020	1	Dirigenti
Interno	L'organizzazione del lavoro nella "fase 3" tra lavoro in presenza e smart working. L'innovazione nello sviluppo organizzativo e le nuove modalità di assegnazione degli obiettivi e di misurazione della performance	29-30/9 e 1/10/2020	34	Dirigenti - 8 EP - 20 D - 6
Esterno	La misurazione e la valutazione della performance dello smart working	12/10/2020	2	C

TIPOLOGIA CORSO	NOME CORSO	DATA	NUMERO PARTECIPANTI	CATEGORIA PARTECIPANTI
Interno	L'organizzazione del lavoro nella PA tra lavoro in presenza e smart working. L'innovazione nello sviluppo organizzativo e le nuove modalità di assegnazione degli obiettivi e di misurazione della performance	24, 26 e 27/11/2020	52	EP - 27 D - 23 C - 2
TRIO (piattaforma web learning della Regione Toscana)	Lo smart working	-	123	EP - 5 D - 41 C - 73 tecnologo - 1

La formazione proseguirà nel triennio successivo, a cominciare dal 2021, secondo gli appositi indicatori riportati nel programma di sviluppo triennale del POLA.

Una modalità attuativa in corso di sperimentazione orientata a favorire il Lavoro Agile va nella definizione di alcuni **cluster dipartimentali**. Già a decorrere dal mese di settembre (prot. n. 128930 del 9/9/2020), è stata sperimentata una nuova forma di gestione aggregata e ottimizzata delle risorse a livello dipartimentale, in un contesto dotato di affinità scientifica e contiguità logistica, finalizzata a garantire il presidio costante dei processi in ottemperanza ai principi base di attuazione del LA, quali: fungibilità del personale, rotazione, flessibilità e turnazioni orarie, ecc.

La sperimentazione di gestione aggregata delle due strutture è stata oggetto di continuo monitoraggio e, a conclusione del periodo in parola (31 dicembre 2020), è stata definitivamente valutata positivamente ai fini della fattibilità della sua estensione nell'ottica della adozione di un nuovo modello organizzativo di aggregazioni dipartimentali, più funzionale all'adozione dei POLA di struttura. Tale modello di aggregazione gestionale è in corso di ulteriore adozione presso altri contesti: nel corso del mese di gennaio è stata avviata una ulteriore analoga esperienza di aggregazione di funzioni amministrative fra i Dipartimenti di Biologia e Scienze della Terra.

2.3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Considerata la portata del cambiamento organizzativo rappresentato dalla messa a regime del Lavoro Agile in Ateneo, è stata costituita una **Cabina di Regia**, approvata dal Consiglio di Amministrazione del 30 ottobre 2020, che integra varie competenze e profili, politici e amministrativi, in vista della supervisione del nuovo modello organizzativo in sperimentazione dal 1 febbraio al 31 dicembre 2021. Essa è composta, oltre che dal Direttore Generale, dalla Delegata del Rettore alle Relazioni Sindacali e Contenzioso, e da una Rappresentanza di Direttori di Dipartimento in qualità di fruitori dei servizi e responsabili della gestione di strutture complesse. Come anticipato, la Cabina ha la facoltà di studiare, fra l'altro, l'impatto del lavoro agile nelle strutture dipartimentali

e ha mandato di sperimentare modelli organizzativi di recupero di efficienza, in un momento di particolare criticità nel ricambio del *turnover*. In particolare si pensa a forme sperimentali di *clusterizzazione* di funzioni comuni in Dipartimenti caratterizzati da vicinanza logistica e affinità scientifica. La sperimentazione prevede forme progressive, fino a giungere a coordinamenti unitari, di cui sono in corso due prototipi.

È altresì in corso di costituzione una ulteriore e diversa **cabina di coordinamento amministrativo (POLA)**, così come suggerito anche dalle Linee Guida della FP, con la finalità specifica della gestione delle varie fasi di attuazione del POLA, costituita dai detentori delle varie competenze gestionali e tecniche.

Tra i soggetti promotori dello sviluppo del Lavoro Agile in Ateneo, si annovera anche il **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG)**, che ha visto le sue funzioni propositive, consultive e di verifica rafforzate dalle direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 3/2017 e n. 2/2019. Il CUG di Ateneo, già parte attiva nell'instaurazione del telelavoro (cfr. Piano delle Azioni Positive 2018-2020), sta svolgendo un'indagine conoscitiva sulla situazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro da remoto in situazione emergenziale. Dall'esame ancora parziale delle interviste emerge che in molte situazioni tale istituto non funziona come strumento di conciliazione quando a casa ci siano figli piccoli o carichi di cura. La maggior parte degli intervistati accusa la mancanza e la necessità del confronto nello spazio fisico dell'ufficio. Alla fine dell'esame delle interviste sarà elaborato un questionario che verrà somministrato a tutto il personale. **Il CUG** sarà coinvolto nella definizione dei contenuti minimi dell'accordo individuale tra amministrazione e dipendente che sancirà il passaggio del Lavoro Agile in Ateneo dalla fase emergenziale al nuovo modello organizzativo.

Le questioni alla base di questo passaggio dal lavoro a domicilio emergenziale al lavoro ibrido (sede/agile) in modalità ordinaria hanno cominciato a essere, durante l'anno dell'emergenza sanitaria, condivise con **la RSU e le Organizzazioni Sindacali**. La bozza di ipotesi di contratto collettivo integrativo sottoscritta in data 21 dicembre 2020, frutto di questo percorso, apre a una revisione di alcune previsioni dell'Accordo integrativo sul Telelavoro, che sono state parzialmente modificate in funzione dell'auspicato consolidamento del Lavoro Agile. Inoltre, nel corso di un incontro tenutosi il 14 gennaio 2021, sono state illustrate dai rispettivi Dirigenti le azioni realizzate e prospettive in ambito organizzativo, di digitalizzazione e formazione. Seguiranno più analitici confronti per lo scambio di idee attuative.

Riguardo a soggetti e strumenti per il Lavoro Agile, un fondamentale ruolo di impulso e coordinamento spetta al **Responsabile per la Transizione Digitale (RTD)** nominato ai sensi del Codice dell'Amministrazione Digitale. A sostegno della strategicità di tale figura per lo sviluppo del nuovo modello organizzativo è stato consolidato l'Ufficio funzionale di supporto al RTD con Decreto Direzionale n. 1523 del 18 dicembre 2020. Questa area amministrativa si dedica allo sviluppo delle misure previste dall'AGID nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022, e ha attivamente contribuito alla programmazione di obiettivi di *performance*

organizzativa imperniati sui cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari allo sviluppo avanzato del Lavoro Agile.

La Struttura tecnica permanente di supporto al Nucleo di Valutazione, coinvolto nella sua funzione di **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, ha collaborato alla definizione di indicatori idonei alla misurazione delle *performance* organizzativa e individuale maggiormente orientati a criteri di economicità, efficienza ed efficacia, come meglio descritti nel capitolo 3.

2.4 - IL PROGRAMMA DI SVILUPPO TRIENNALE DEL LAVORO AGILE

In questa sezione viene definita la visione dell'Ateneo in relazione all'attuazione del progetto POLA per l'anno di avvio (2021), di sviluppo intermedio (2022) e avanzato (2023).

Si ribadisce la scelta di **progressività di adozione**, così come suggerito dalle Linee Guida della FP sul POLA ed evidenziato nel prospetto di **monitoraggio delle dimensioni** salienti nell'arco del triennio 2021-2023 per il raggiungimento di una fase di sviluppo avanzato. In Allegato 1 si trova il piano di monitoraggio triennale delle dimensioni rilevanti per il POLA.

Gli indicatori della sezione *performance* organizzativa della tabella del POLA - non "accesi" nella presente versione della tabella - verranno utilizzati nel prosieguo del triennio; per loro si rende necessaria un'osservazione alla fine di questo primo anno di sviluppo, in modo da costituire anche un più efficace punto di partenza. Gli indicatori della sezione impatti della medesima tabella sono, invece, trattati nell'ambito della *performance* organizzativa.

A partire dalle percentuali di attività lavorabili agilmente rilevate all'interno delle singole strutture, dovrà essere definita la percentuale minima di personale da collocare in Lavoro Agile sulla base delle valutazioni di contesto organizzativo di struttura, situazioni personali abilitanti, necessità di conciliazione vita-lavoro, efficienza del servizio da rendere all'utenza...

Si osserva come la disposizione di legge non consente affatto di disporre in Lavoro Agile il 60% dei dipendenti, ma circoscrive l'applicabilità dell'istituto ai dipendenti adibiti alle "attività che possano essere svolte in Lavoro Agile".

A fronte di questa indicazione normativa che prevede la collocazione in Lavoro Agile del 60% dei dipendenti, occorre precisare che detta percentuale potrà riceversi nell'ambito e limitatamente alle funzioni "*smartabili*" stimate, mediamente, nel 72%. La media considera anche ambiti di attività con una percentuale molto bassa.

Al fine, pertanto, di garantire parità di trattamento ed equità nel percorso distributivo e negoziale, si ritiene, nel periodo post emergenziale, di ipotizzare una percentuale garantita di lavoro da remoto al personale che ne farà richiesta in una percentuale non superiore al 60% delle relative funzioni e per la correlata stimata *smartabilità*. Si ritiene di dover invece massimamente spingere sull'evoluzione delle regole organizzative al fine di favorire flessibilità organizzativa, nonché misurabilità di risultato anche per le attività in presenza.

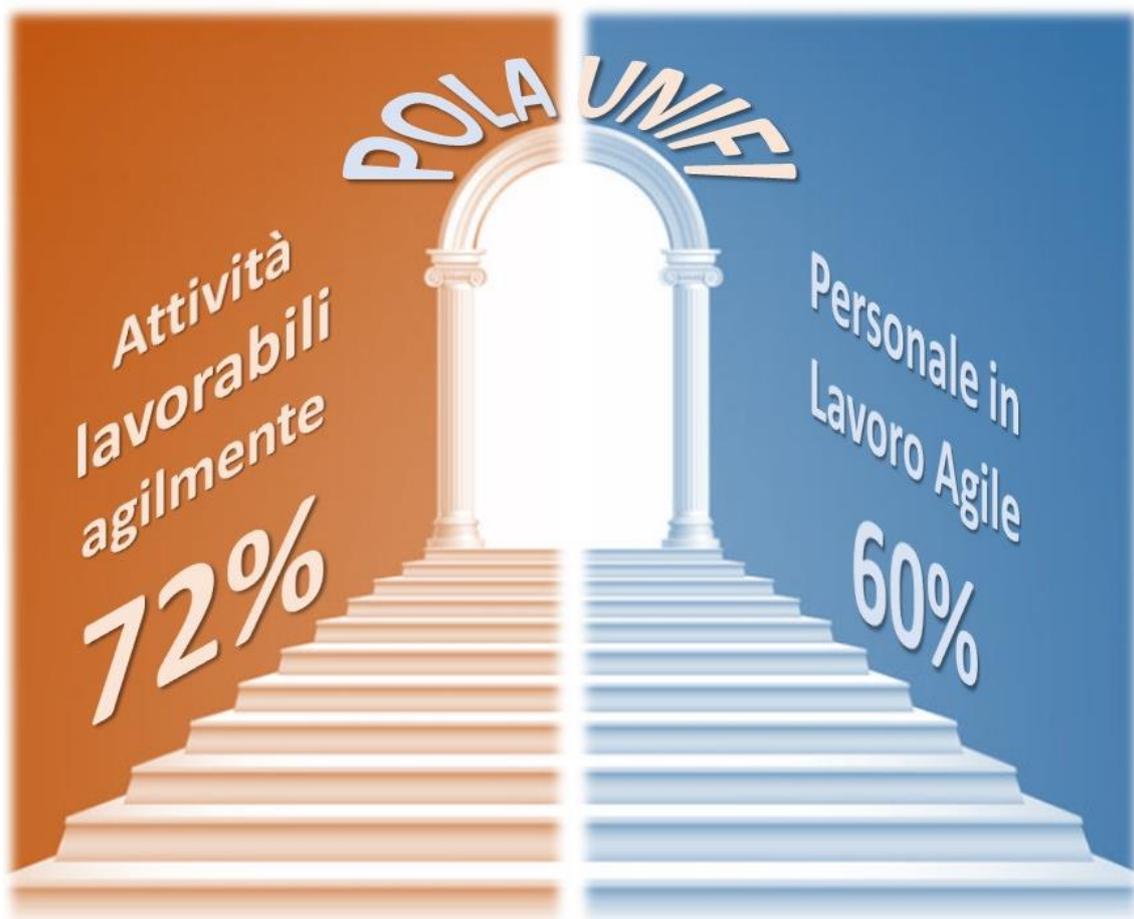
Supponendo di darsi come obiettivo un 60% dei dipendenti così definiti otterremo di fatto una percentuale di dipendenti da organizzare in Lavoro Agile fisiologicamente inferiore al 60%, considerato che risulta praticamente impossibile immaginare una *smartabilità* totale delle attività.

Di fatto nel nostro Ateneo ci attestiamo sul **72% di attività lavorabili agilmente**, con il rimanente 28% delle attività svolto da personale in presenza. Quindi il 72% *smartabile* verrà svolto, in caso di adozione del POLA, dal 60% del personale collocato in Lavoro Agile.

Simultaneamente, il restante personale nella percentuale del 40%, indipendentemente dalla *smartabilità* o meno dell'attività svolta, si collocherà in presenza.

Ciò premesso, proiettandosi in un periodo post emergenziale, auspicabilmente più vicino possibile, ma successivo comunque al 30 aprile p.v., avranno massimo rilievo gli **Accordi individuali** fra coloro che si candideranno come lavoratori agili e i rispettivi responsabili. Quanto precede, in una logica sperimentale e progressiva, alla luce delle analisi dei monitoraggi da effettuarsi in corso d'opera e dei confronti agiti ai vari livelli istituzionali, sarà oggetto di attenta valutazione in seno al monitoraggio del Piano Integrato previsto da normativa nell'estate 2021.

FIGURA 17 - POLA UNIFI



3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2021

Considerato che il primo ciclo triennale del primo Piano Integrato si è concluso con il 2020, e tenuto conto delle novità d'impatto legate alla pandemia e alle conseguenti disposizioni normative, in attesa dell'avvicendamento del Rettore e dell'adozione del nuovo Piano Strategico, si propone per l'anno 2021 una pianificazione di transizione focalizzata sullo sviluppo trasversale della tecnostruttura.

Dopo l'esordio della pandemia è emersa la necessità di rimodulare il Piano Integrato approvato appena due mesi prima, per riallineare la progettazione del Piano, rivedendo la fattibilità e la pertinenza delle azioni programmate al nuovo contesto.

Conseguentemente, in seno al Consiglio di Amministrazione del 26 giugno 2020, previo confronto positivo col Nucleo di Valutazione, è stata approvata la Rimodulazione del Piano 2020 che ha previsto l'inserimento di nuove azioni, lo spegnimento di altre in considerazione del loro avanzato grado di attuazione e la rimodulazione di altre ancora per adeguarle al mutato contesto.

L'impostazione del Piano Integrato 2021-2023 è, come già illustrato, innovativa rispetto al Piano precedente, ma ritenuta idonea a garantire continuità nel perseguimento di azioni non esaurite e valutate meritevoli di prosecuzione. Queste sono state o ricomprese all'interno degli obiettivi riconducibili ad una delle due nuove Linee di *Performance* organizzativa 2021, oppure declinate come obiettivi di funzione, oppure ancora da assegnare quali obiettivi di *performance* organizzativa di struttura, oppure infine da considerare ormai come attività ordinaria.

Lo stato di avanzamento di quelle non riproposte perché esaurite verrà rendicontato nell'ambito della Relazione della *Performance* 2020.

3.1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *Performance* Organizzativa si focalizza su due nuove linee, proponendone una terza in via residuale: la prima si sostanzia in interventi a sostegno della **digitalizzazione dell'attività amministrativa** nell'erogazione dei servizi, la seconda mira al **cambiamento di modello organizzativo** per l'implementazione del POLA già descritto nel capitolo 2. Come premesso, la terza linea ripropone quelle azioni già programmate nei piani precedenti con valenza pluriennale che proseguono verso l'ultimazione.

Preme rimarcare come le dimensioni di sostenibilità, qualità dei servizi erogati, anticorruzione e trasparenza permeano di sé attraversandoli trasversalmente tutti gli obiettivi, a qualunque livello - di Ateneo o di struttura o individuale - essi vengano perseguiti. L'evidenza di quanto affermato è riscontrabile nella colonna "impatti attesi" della tabella sotto riportata, che descrive l'effetto delle azioni di *performance* organizzativa.

Infine, come accennato nel par. 1.2, come indicato dal Nucleo di Valutazione nella “Relazione Annuale 2020 - Valutazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della *performance*”, abbiamo proseguito nel lavoro necessario ai fini di “*una migliore definizione degli obiettivi, indicatori, target*”: è stato pertanto avviato, grazie all’interlocuzione fra i competenti livelli istituzionali, un percorso di collaborazione fruttuosa che ha visto il coinvolgimento della struttura a supporto del Nucleo di Valutazione con il Coordinamento delle Funzioni direzionali deputato alla redazione del Piano, per la declinazione più completa e robusta dal punto di vista tecnico-scientifico di indicatori e *target* degli obiettivi di *performance* organizzativa, di Ateneo e di Struttura, ma anche di *performance* individuale.

3.1.1 - LINEE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

Il presente capitolo introduce gli elementi di contesto e le esplicitazioni degli obiettivi di *performance* raggruppati nelle seguenti linee:

1. Linea Digitalizzazione
2. Linea Cambiamento Organizzativo
3. Obiettivi istituzionali specifici, in continuazione da programmazione precedente

TAVOLA 22 - SINTESI DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

LINEE	OBIETTIVO	AZIONE	IMPATTI ATTESI
DIGITALIZZAZIONE	OBIETTIVO 1 SEMPLIFICAZIONE PROCESSI PER TRASFORMAZIONE DIGITALE	Revisione delle procedure relative all’iter documentale firmato digitalmente	Aumento dell’efficienza da remotizzazione totale della gestione del processo (Riduzione dei tempi di pubblicazione, di spostamento del cartaceo ...)
		Digitalizzazione della modulistica in Ateneo	
		Digitalizzazione dei processi connessi alla mobilità studentesca internazionale Erasmus 2021-2027 + <i>Apply on line</i> (PRO3)	Aumento della produttività
		Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto (Akademia, TEMPRO, JAMA, Acquisti, Specializzandi Medicina)	Risparmi su costi per stampe (<i>toner</i> , carta)
		Linee guida per la produzione di documenti accessibili	Riduzione impatto ambientale dell’azione amministrativa
	OBIETTIVO 2	Attivazione del <i>contact center</i> per gli studenti nell’ambito dei processi dell’Area Didattica	Riduzione dei tempi di presa in carico delle segnalazioni

LINEE	OBIETTIVO	AZIONE	IMPATTI ATTESI
	SVILUPPO DI STRUMENTI DI ASSISTENZA REMOTA	Strumenti di <i>contact center</i> per utenti interni (richieste di supporto provenienti da docenti e PTA)	Maggiore qualità delle risposte Aumento soddisfazione dell'utenza
	OBIETTIVO 3 CONSOLIDAMENTO DELLA SICUREZZA INFORMATICA	Messa in sicurezza del perimetro dell'Ateneo e dei servizi esposti internamente o esternamente	Aumento della sicurezza
		<i>Cyber Security Awareness</i>	Aumento dell'efficienza amministrativa
	OBIETTIVO 4 SVILUPPO DELLA DIDATTICA INNOVATIVA	<i>Digital Learning</i> e strumenti per la didattica innovativa	Aumento della soddisfazione dei docenti nell'utilizzo delle piattaforme <i>e-learning</i>
		Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale	Aumento della soddisfazione degli studenti per la didattica a distanza offerta
		Formazione operativa su <i>Moodle</i>	Aumento del numero/diversificazione delle attività formative offerte in modalità <i>blended</i>
Linea CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	OBIETTIVO 1 INNOVAZIONE TECNOLOGICA PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile (Portatili, <i>webcam</i> e cuffie)	Aumento dell'efficienza dei dipendenti in lavoro agile
		Postazioni remote per il Lavoro Agile (VDI)	
		Nuovo applicativo presenze	Aumento del benessere organizzativo
		Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA	
	OBIETTIVO 2 INNOVAZIONE GESTIONALE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	Formazione e procedure per il Lavoro Agile	Aumento dell'efficienza
		Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici	Risparmi sui costi di gestione e ottimizzazione spazi
		Revisione modello organizzativo dipartimentale	Aumento benessere dei lavoratori agili
		Ipotesi di razionalizzazione degli spazi (es. <i>coworking</i>)	
OBIETTIVI SPECIFICI DA PIANIFICAZIONE PRECEDENTE	OBIETTIVO 1 VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO	Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete	Restituzione di beni culturali di pregio alla collettività territoriale Aumento attrattività internazionale
	OBIETTIVO 2 OTTIMIZZAZIONE DEL SISTEMA DEI SITI UNIFI	Omogeneizzazione e ristrutturazione dei siti dei Dipartimenti e delle Scuole	Migliore accessibilità alle informazioni e migliore immagine dell'Ateneo

Per la consultazione delle descrizioni delle azioni, indicatori, valori obiettivi e ponderazioni relative agli obiettivi di *performance* organizzativa sopra sintetizzati, si rimanda alla tavola sinottica degli obiettivi in Allegato 2.

1. Linea Digitalizzazione

Il contesto nazionale relativo alla digitalizzazione vede negli ultimi anni una serie abbastanza lunga di interventi che coprono sia aspetti organizzativi (figura del RTD e ufficio di supporto) che aspetti tecnici rilevanti per il funzionamento della PA derivanti dai piani triennali dell'Agenda per l'Italia Digitale (consolidamento dei *data center* e migrazione al SAAS, ...), dal Codice dell'Amministrazione Digitale (identità digitale, dematerializzazione documentale, accessibilità,...) e dalle modifiche derivanti dal decreto semplificazioni (SPID, PAGOPA, *Smart Working*).

Tutti questi aspetti incidono in modo significativo sull'organizzazione dell'Ateneo e allo stesso tempo creano le condizioni per operare quelle azioni di reingegnerizzazione di processo che permettono di rendere efficace la dematerializzazione. L'emergenza sanitaria a sua volta ha accelerato l'evoluzione tecnologica e organizzativa interna.

Da ciò l'opportunità per una più significativa e mirata azione di promozione della digitalizzazione all'interno dell'Ateneo.

La linea di *performance* organizzativa è orientata a dare il necessario impulso ai programmi di digitalizzazione e dunque dematerializzazione dei processi già avviata in Ateneo. In sé l'azione è volta a favorire le iniziative a favore dell'implementazione del Lavoro Agile costituendone il necessario presupposto per attività lavorative da svolgere da remoto.

La digitalizzazione di processi favorisce al contempo il loro riesame - auspicatamente in ottica di semplificazione - e costringe a omogeneizzare le procedure secondo gli standard e format di riferimento. L'intervento include e persegue obiettivi di qualità e sostenibilità andando ad incidere su revisioni procedurali e abolizione progressiva del cartaceo.

Uno sforzo organizzativo a carico della *governance* politica e gestionale va verso l'uso di applicativi comuni, anche progettati *in house* nel contesto delle scelte della Cabina di regia preposta alla Funzione Trasversale dell'Informatizzazione evitando un'autoproduzione a livello delle singole strutture. Allo scopo è stata favorita una *budgetizzazione* degli investimenti che, in quanto tali, dovrebbero poi essere diffusi e utilizzati in tutto l'Ateneo, abbattendo le attuali fisiologiche resistenze. Nel DAF è disponibile un documento completo di analisi e prospettiva.

2. Linea Cambiamento Organizzativo

Oltre agli obiettivi di dematerializzazione/digitalizzazione quali presupposto fondante per l'avvio del POLA in Ateneo, si rende necessario intervenire con obiettivi di innovazione organizzativa sia sul versante tecnologico, sia su quello organizzativo.

A riguardo del primo obiettivo è forte il legame con le azioni della prima Linea di Digitalizzazione; il secondo obiettivo, di cui si sono già descritte alcune sperimentazioni preliminari, mira invece ad attuare con gradualità e progressività anche nella prospettiva triennale garantita dal progetto POLA così come delineato dalla Funzione Pubblica, un nuovo modello organizzativo dipartimentale e, più diffusamente, di Ateneo.

Inoltre, considerata l'accelerazione nell'uso di tecnologie digitali, dove il *framework* agile ha rappresentato il nucleo intorno al quale ha preso forma una serie di nuove modalità di lavoro inimmaginabili solo un anno fa, acquistano particolare rilievo gli interventi diffusi e mirati di carattere formativo.

La linea di *performance* organizzativa fonda anche le proprie ragioni sulla necessità di indurre riflessioni sulle modalità di svolgimento del lavoro pubblico, in cui deve essere conservato e valorizzato la componente del ruolo istituzionale e dei servizi all'utenza. La linea di *performance* organizzativa pertanto si avvarrà di strumenti, relazioni ed impulsi che, orientati al cambiamento organizzativo, dovranno permeare e impegnare molti ambiti, a partire da quello delle relazioni sindacali, per avviare lenti ed incisivi cambiamenti che, per loro insita natura, sono di respiro pluriennale. L'obiettivo si orienta anche a favorire un contesto lavorativo che, focalizzandosi sull'efficienza nella maggiore flessibilità delle regole formali, produca importanti livelli di benessere organizzativo. Nel DAF è disponibile un documento completo di audit e prospettiva.

3. Linea degli Obiettivi specifici da Pianificazione 2020

Anche in un'ottica di relazionare nel corso del 2021 circa gli esiti della *performance* precedente, si è censito lo stato di avanzamento delle azioni del Piano Integrato precedente. La sintesi è presente in DAF.

Dall'analisi si è evidenziato, se non la definitiva conclusione delle azioni *ivi* descritte, il loro grado di notevole avanzamento, visto il quale si ritiene che la conclusione del tratto mancante non richieda più l'elevazione dell'azione al rango di obiettivo di *performance* organizzativa. Esso piuttosto potrà costituire obiettivo di funzione, azione di attività ordinaria a carico della struttura più coinvolta nell'intervento. Viceversa, vengono riproposte come obiettivo di *performance* organizzativa alcune azioni di valenza pluriennale che costituiscono ancora obiettivi di rilevanza strategica e gestionale.

In particolare, esse si riconducono agli interventi per la valorizzazione del patrimonio storico e museale. Su questi due interventi è in vigore, già oggetto di rinnovo, l'intesa con la Regione Toscana per lo sviluppo di grandi attrattori museali, e sono in atto azioni che beneficiano di finanziamenti locali. In quest'ottica si è di recente promossa d'intesa con la Regione la proposta di inserire ulteriori sviluppi progettuali e realizzativi per accedere ai fondi del *Recovery Fund*.

L'obiettivo di valorizzazione del patrimonio potrebbe essere in corso d'anno implementato dall'atteso finanziamento ministeriale relativo al progetto per la realizzazione del nuovo Polo di

Agraria a Sesto Fiorentino, la cui elevazione persegue obiettivi di sostenibilità, didattica innovativa e sviluppo laboratoriale.

3.1.2 - LA DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA

Per la puntuale descrizione di questo ambito di *performance* si rinvia al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021, aggiornato e approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2020. La *performance* di struttura è un ambito di *performance* organizzativa che viene perseguito nelle strutture tramite obiettivi di miglioramento dei propri standard e livelli dei servizi. Introdotti nel 2019 e confermati nel 2020, nel 2021 assumono la totalità della *performance* riguardante le strutture stesse, e i loro risultati sono riportati, secondo le percentuali previste dal SMVP 2021, sulla *performance* complessiva di tutto il personale di Ateneo partecipante all'obiettivo, indipendentemente dalla categoria. Partecipa infatti all'obiettivo di struttura tutto il personale afferente alle stesse, compresa la figura apicale (Dirigente o RAD). Per quest'ultima si prevedono anche dei comportamenti organizzativi attesi legati proprio al coordinamento dell'obiettivo di struttura. La definizione specifica dello stesso è a cura del responsabile della Struttura, di concerto col personale afferente, secondo un metodo (e format) unitario di Ateneo, che prevede di assumere a riferimento del miglioramento i servizi che dalla *customer satisfaction* di struttura richiedano di essere migliorati e/o revisionati.

Gli obiettivi di struttura costituiscono sempre il fulcro dell'attività amministrativa delle unità organizzative, anche perché la Struttura resta la dimensione più aggregante per il personale. Proprio per migliorare l'aggregazione interna, questo Piano Integrato, seguendo le indicazioni del SMVP 2021, stabilisce l'esistenza di sottostrutture per Aree particolarmente complesse, con l'obiettivo di rendere più efficace e meno eterogeneo il lavoro di gruppi eccessivamente numerosi, che avevano il rischio di non riuscire a coinvolgere tutto il personale allo stesso modo. La responsabilità finale spetta sempre e comunque al Dirigente, secondo le regole fissate nel SMVP 2021.

Di seguito la tabella con le sottostrutture autorizzate a declinare il proprio obiettivo di struttura autonomamente:

TAVOLA 23 - SOTTOSTRUTTURE AUTORIZZATE A DECLINARE IL PROPRIO OBIETTIVO DI STRUTTURA AUTONOMAMENTE

AREA	TIPOLOGIA	SOTTOSTRUTTURE
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici	Area dirigenziale	SIAF
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	Area dirigenziale	Sistema Archivistico di Ateneo
		Sistema Bibliotecario di Ateneo
		Sistema Museale di Ateneo

AREA	TIPOLOGIA	SOTTOSTRUTTURE
		Firenze University Press
		Laboratorio Multimediale
Area Servizi alla Didattica	Area dirigenziale	Internazionalizzazione
		Offerta formativa e qualità dei corsi di studio
		Orientamento e Job Placement
		Procedure selettive per gli studenti
		Progettazione e sviluppo dei servizi agli studenti
		Didattica integrata con SSR e con la Scuola di Scienze della Salute Umana
Funzioni Direzionali	Staff DG	Centrale Acquisti
		Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo - Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
		Iniziative di Public Engagement ed Eventi
		Prodotti e strumenti per la comunicazione istituzionale e per gli studenti
		Segreterie e Cerimoniale - Servizi di Comunicazione
		Servizio Prevenzione e Protezione

Il Piano Integrato si pone l'obiettivo di indirizzare le strutture a una corretta redazione dell'obiettivo, esponendo temi di interesse principali, ma rispettando l'autonomia delle stesse nella declinazione finale e nell'autovalutazione *in itinere*. Restano fondamentali i principi di condivisione e confronto all'interno del gruppo; molto importante è anche l'integrazione fra personale tecnico e personale amministrativo, che va incentivata, pur nel rispetto delle proprie attività.

Le finalità ultime sono quelle di mantenere gli elevati standard qualitativi dei servizi erogati dalla Struttura, con riferimento agli ambiti individuati come più carenti dagli esiti delle indagini di *customer satisfaction*, tramite analisi interne ed esterne, attraverso indicazioni della Direzione Generale.

Si richiede di definire l'obiettivo di struttura mediante due tipologie, individuate nel SMVP 2021:

- *azione di processo*: finalizzata al miglioramento dei servizi attraverso l'analisi delle indagini di *customer satisfaction*, che restano quindi un importante strumento di valutazione e

programmazione per l'Ateneo fiorentino. Prevede, come da SMVP 2021, la scelta su “quei servizi che mostrano valutazioni critiche o limitatamente positive da parte dell'utenza, con lo scopo di incrementarne il livello di soddisfazione percepita. I servizi da migliorare vanno conseguentemente sempre individuati tra quelli con i punteggi di partenza inferiori. È comunque richiesta cura e attenzione nel mantenimento del livello di gradimento dei restanti servizi” (p. 12).

Si riporta di seguito la tabella con gli indicatori e *target* da perseguire:

Livello di soddisfazione percepita (ultima edizione disponibile)			<i>Target da raggiungere</i> (variazione positiva attesa)
Classe	Valore di partenza	Livello di criticità	
A	< 3	<i>Criticità elevata</i>	+ 0,4
B	da 3 a 3,499	<i>Criticità media</i>	+ 0,2
C	Da 3,5 a 3,999	<i>Criticità lieve</i>	+ 0,1
D	≥ 4	<i>Assenza di criticità</i>	0,0 (mantenimento)

Per il calcolo finale, i punteggi di ogni *customer* sono convertiti alla scala di punteggi 1-6.

I punteggi di *customer satisfaction* delle indagini precedenti saranno pubblicati sul DatawareHouse dell'Ateneo fiorentino (DAF), a partire dalla pagina: <https://www.daf.unifi.it/vp-591-esiti-indagini-di-customer-satisfaction-da-utilizzare-ai-fini-di-programmazione.html>.

L'amministrazione indicherà comunque, in un apposito allegato che verrà pubblicato in seguito all'approvazione del Piano, alcuni ambiti di intervento più carenti.

- *azione di progetto*: è volta a conseguire un determinato *output*, ritenuto di particolare valore, in un tempo definito. Questa azione è un elemento di coesione tra le strutture, poiché di derivazione direzionale comune. Verranno riportate indicazioni più stringenti sui temi di interesse comuni in seguito alla pubblicazione del presente Piano.

L'indicatore prevede il “rispetto del cronoprogramma dettagliato in fase di pianificazione, con l'indicazione dei traguardi intermedi (cd “*milestones*”) previsti nello sviluppo delle attività” (SMVP 2021, p. 14).

Si riporta di seguito il modello di cronoprogramma su cui le strutture sono chiamate a lavorare, e che possono modificare in base alla loro organizzazione e alla natura del loro progetto:

Il personale si avvale, nelle azioni di *performance* che gli competono, di un apposito applicativo dedicato: <https://websol.unifi.it/performance/user/login>. Ogni membro del personale tecnico-amministrativo può accedervi mediante credenziali uniche e prendere visione della propria scheda individuale, attraverso la quale sono effettuate tutte le operazioni di predisposizione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione. Una breve e agile guida per il funzionamento del sistema verrà pubblicata in *intranet* a questo link: <https://www.unifi.it/index.php?module=CMpro&func=viewpage&pageid=5215>.

✓ **Obiettivi di funzione**

L'Allegato con gli obiettivi di funzione (Allegato 3), parte integrante del Piano, viene pubblicato contestualmente all'approvazione del testo, seppur con alcune parti ancora da completare; ciò al fine di consentire, tra valutatori e valutati, il completamento del necessario confronto preliminare all'assegnazione ufficiale degli obiettivi, fortemente caldeggiato dal SMVP 2021. Gli obiettivi di funzione, infatti, devono essere concordati tra le parti. Gli obiettivi potranno comunque essere soggetti a rimodulazioni in corso d'anno, se il loro raggiungimento è precluso a causa di fattori esogeni al destinatario. Nella loro declinazione viene considerato anche il valore della **rete professionale dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento**, tramite l'assegnazione di obiettivi di *performance* trasversali, volti alla gestione e al miglioramento di processi comuni.

Gli obiettivi sono stabiliti tenendo conto delle politiche e delle strategie contenute nel Piano Strategico di Ateneo, delle eventuali criticità e degli ambiti delle Strutture più soggetti a iniziative di miglioramento e potenziamento, ma non declinano mai direttamente azioni oggetto di valutazione in altri ambiti. Inoltre, vista la modifica sostanziale delle linee della *performance* organizzativa rispetto agli anni precedenti, verranno riassorbiti come individuali alcuni degli obiettivi del 2020 che necessitano di conclusione o di azioni di miglioramento ulteriore. Un'altra fonte importante di pianificazione degli obiettivi individuali è costituita dagli esiti della *customer satisfaction*, con particolare attenzione anche ai commenti riportati dai partecipanti alle indagini. Sono, infine, presi in considerazione i rilievi del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo.

L'obiettivo individuale di funzione è previsto, come anticipato, anche per il personale di categoria B, C e D con specifico incarico di responsabile di Unità Funzionale (solo personale di categoria D), di funzione di responsabilità o di funzione specialistica. Si precisa che la valutazione, in questi casi, si configura come aggiuntiva rispetto a quella del personale B, C e D senza incarico.

✓ **Comportamenti organizzativi attesi**

Ogni categoria di personale è valutata sui comportamenti organizzativi attesi. Si tratta di un ambito fondamentale della *performance* individuale e al tempo stesso è quello più sottoposto a criteri di soggettività da parte del valutatore, per questo motivo nel SMVP 2021 sono stati specificati in

maniera più dettagliata gli ambiti di valutazione, per garantire una valutazione più estesa e pertinente, a riguardo di tutti i profili e di tutte le categorie.

Le tabelle complete dei comportamenti si trovano dunque nel SMVP 2021, a cui si fa riferimento (pp. 16-23).

Si rimanda alla tabella inserita in p. 7 del SMVP 2021 per il riepilogo del peso dell'obiettivo di funzione e dei comportamenti organizzativi attesi rispetto al totale della *performance* complessiva di ogni categoria, che prevede la ricaduta anche delle componenti di *performance* organizzativa.

La Repository del Piano Integrato 2021-2023 è disponibile per gli utenti autorizzati all'indirizzo <https://www.daf.unifi.it/p609.html>



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE**

DAF
Datawarehouse
dell'Ateneo fiorentino

cerca qui
cerca nel sito

albo ufficiale

Utente: _____

[Pannello di controllo - Esci](#)

[Home page](#) > [Performance_authenticata](#) > [Ciclo della Performance](#) > [Piani Integrati](#) > [Repository del Piano Integrato 2021-2023](#)

Repository del Piano Integrato 2021-2023

Di seguito i materiali richiamati dal Piano Integrato 2021-2023 organizzati in relazione all'indice.

1. Le fonti della pianificazione	
1.1 Fonti di indirizzo	
1.1.1 Fonti di indirizzo ministeriale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rimodulazione del programma Pro3 presentato a seguito del DM 435/2020 e relativo allegato ▶ Programma di spesa per il cofinanziamento della digitalizzazione della didattica e dei relativi servizi agli studenti (DM 81/2020) - Delibera CdA 26 giugno 2020 ▶ Bando per l'edilizia universitaria (DM 1121/2019). Progetto per il nuovo insediamento di Agraria nel Campus universitario di Sesto Fiorentino
1.1.2 Fonti di Ateneo	▶ Monitoraggio del Piano Strategico 2019-2021. Tavole di dettaglio
1.2 Valutazioni, pareri, posizionamento	▶ Indagine di valutazione dei servizi di supporto agli studi. Risultati 1 semestre 2020/21 .
2. Il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	
2.1 Livello di attuazione e di sviluppo del Lavoro Agile nell'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documento "Principi attuativi del POLA UniFI 2021" ▶ Gruppo di lavoro "Smart working - Digitalizzazione" ▶ Template per la redazione del capitolo sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile ▶ Format e Mappatura dei processi e delle attività del personale amministrativo per struttura
3. La programmazione annuale 2021	
3.1 Performance Organizzativa	
3.1.1 Linee Performance Organizzativa di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documenti del responsabile della transizione al digitale: "Linea di azione sulla digitalizzazione" e "Lavoro Agile - Smart Working" ▶ Stato di avanzamento delle azioni del Piano Integrato precedente

La documentazione e i risultati delle indagini Good Practice sono consultabili in forma estesa dell'[apposita sezione](#) di questo sito.

ultimo aggiornamento: 25-Jan-2021

Condividi su [f](#) [t](#) [in](#)

servizi online

ALLEGATI

- Allegato 1 - Piano di sviluppo del POLA
- Allegato 2 - Obiettivi di Performance Organizzativa
- Allegato 3 - Obiettivi di Funzione